平成２３年度アジア産業基盤強化等事業

（ミャンマーにおける産業人材育成ネットワークの形成に係る可能性調査）

報告書

2012 年 2 月

目次

図表目次

序章　調査の背景と目的、および調査内容と方法

1　調査の背景と目的

2008 年の金融危機以来、世界経済の停滞が続く中、アジア諸国は年間平均約 5%の経済成長を維持している[1]。この新興市場は、ともにアジアの交流を築き上げてきた日本に、その一層の躍進に関する絶好の機会を提供している。実際に、2011 年度の帝国データバンクによる「企業立地に関する動向調査」によれば、日本企業の今後の移転先は中国への集中化を脱却し、むしろアジア諸国へと傾きつつある。

アジア圏内における相互取引の活性、政治的諸問題の終息、各国の財政における安定等の事情から、その傾向は以後、近隣諸国だけでなく欧米等からの事業活動を呼び寄せると推測される。特にミャンマーは、旧イギリス領として英語の普及度が高いと考えられていて、外資に対する法律上の配慮が整えられていること等あり、各国が期待をかけるところである[2]。実際に、2010 年度における外国からの直接投資は、共同通信社によれば前年度の 66 倍、200 億ドルに達している（2011 年 6 月 9 日）。

そこで、新興アジア諸国における人材資源の整備が、不可欠の課題として現れる。特にミャンマーは、興隆を極める中国、そして人口数によって大国化の余地を留めるインドの中間地として、政治と経済の両面において意義深い役割を担った国家である。日本はそのため、ミャンマーにおける政治の動乱やそこから派生する社会問題に妨げられつつも、同国の経済発展を援助するため、協力活動試行案を継続して練ってきた。2015 年の ASEAN 共同体の創設予定に関わって、ミャンマーへの経済支援は重要度を増すこととなる。

しかし、現時点において日本民間部門のミャンマー進出は、国内情勢の諸問題への懸念等から、他のアジア諸国に比して遅れを取っている。そして同時に、ミャンマーへの直接投資額に関して、日本は、フランスやオランダ等のヨーロッパ諸国以下の水準、13 位に留まっている[3]。そこで、ミャンマーにおける産業基盤の整備、特に日系企業の進出を根底から促す産業人材育成プログラムが、確立される必要がある。

ところで、日本はアジアにおける産業人材育成の取り組みとして、タイにおいて、泰日技術振興協会（TPA）の設立を下支えした。それは、日本留学生や研修生等の組織化を糧に、現地における企業育成コンサルティングや技術セミナー、日本語教育等の普及活動を

[1] 「アジア諸国・地域の主要経済指標」『アジア・マンスリー』11 巻 122 号、2011 年。
[2] 堀江正人「ミャンマーの近況と投資環境について」『UFJ Institute REPORT』1 巻 1 号、1996 年。
[3] cf. Central Statistical Organization in Ministry of National Planning and Economic Development, *Selected Monthly Economic Indicators*, December 2010.

通して、タイの産業人材育成事業を主導している。タイは、その機関を通すことで、タイ人材の日本語学習、そして技術の習得を促し、現地進出日系企業の業務効率や、タイ進出を企てる日本企業にとって有益な帰結を生じさせた。

本調査研究はそこで、タイの事例を主要な参考軸としつつ、ミャンマーにおける産業人材育成の方向性を探ることを試みる。その過程で、タイと同様の機関や諸種学校の設立について、サービスの需要や効用に関する詳細な調査から、その可能性と実効性が提示される。その際には、日本とミャンマーの相互人材組織化について特に留意され、その具体案が構築される。そのことで本調査研究は、ミャンマーの人材育成に向けた日本の官民支援の方策について立証し、その提言を果たすものである。

2　調査日程、体制及び調査対象の詳細

(1) 日程、対象国、体制

本調査は、二度のミャンマー渡航、タイへの一度の訪問とともに催行された。第一のミャンマー現地調査は、12 月に、主任研究員 2 名、研究員 1 名、ミャンマー人アルバイト 1 名、計 4 名 9 日間の体制で行った。また、第二回目のミャンマー調査は、1 月、主任研究員 3 名、上級フェロー1 名、研究員 1 名、ミャンマー人アルバイト 2 名の計 7 名 6 日間の体制で行った。タイについては、1 月、主任研究員 1 名、上級フェロー1 名、研究員 1 名の計 3 名、5 日間の調査を行った。

(2) 調査対象

本調査は、主に①文献調査、②アンケート調査、③インタビュー調査により行った。

① 基本的な情報収集

ミャンマーに関する基本となる情報を収集するために、日本国内における文献調査とミャンマー現地で得られた文献資料の読解を行った。

② 産業人材育成の現状把握

産業人材育成の現状把握のために、ア）企業、イ）人材育成（教育）機関に対するインタビューと、企業については更に製造業に所属する 300 名に対するアンケート調査を行った。第 2 章が、ア）企業の調査結果から現状を分析し、第 3 章が、イ）人材育成（教育）機関についてその現状を分析している。

③ 進出日系企業等の産業人材育成に関するニーズ把握

そして上記調査の過程で、企業に関しては現状だけでなく特に今後必要視されている人材育成機関の類型が判明した。このことは、第 2 章第 3 節が詳しく扱っている。

④ 現地主導型の産業人材育成機関設立の有効性と可能性調査

また、上記人材育成機関の調査において、今後現地主導型の人材育成機関を設立するための意思、資源等に関して、インタビュー調査により情報を収集することで、機関設立の方法案の材料とした。このことは、第 3 章の第 2 節が、詳しく扱っている。

以上をまとめると、第二のアンケート調査、そして第三のインタビュー調査の対象は、①企業（国内・現地)、②人材育成機関の 2 つの類型に区分される。またこの調査は、①各機関の現状、②今後の体制変革への希望と指向のそれぞれを把握する 2 つの目的を持っている。そこで、企業においては未来の人材育成体制に関わる情報を収集し、人材育成機関においては特に留学生組織を中心に未来の人材育成組織案について調査を行った。以下の図表は、これらを具体的に再構成している。

図表 1　調査の詳細

調査対象区分	目的	訪問先
企業	①現状把握	協同組合省零細産業局アッパーミャンマー支部 現地企業8社 現地日系企業5社 進出希望日系企業1社
	②現地ネットワーク型人材育成機関設立への要望	
人材育成機関	①現状把握	JICAミャンマー事務所 MAAC（Myanmar AOTS Alumni C） 日本語学校2校 UMFCCI（Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry） MES(Myanmar Engineering Society) MAJA
	②現地ネットワーク型人材育成機関設立への意思	UMFCCI MES MAJA

EBP作成

⑤ 産業人材育成支援のあり方と産業人材育成ネットワークの形成に関する提言

そして最終章である第 4 章は、以上の結果を参考に、ミャンマーにおける産業人材育成への支援の方向性、並びにミャンマーにおける産業人材ネットワーク形成の方向性を、

本研究報告書の提言として提示している。

第一章　ミャンマー産業人材育成機関設立調査のための基本情報

本章は、以後日系企業が急速に進出し、そこで現地人の活用とともにその産業を活性化させる見込みのあるミャンマーに関して、その基本となる情報を整理する。

扱われる題材は、3 つの種類に分かれている。第一は、ミャンマー国家における現在の産業政策である。第二は、ミャンマー産業の現状であり、それは、第一の産業政策からの現状における乖離を示すこととなる。そして第三は、第一第二の点から示唆されるミャンマーの今後の産業における方向性であり、そこでは人材育成のテーマが浮上し、本調査事業の意義の明確化が図られる。

1　ミャンマー産業育成政策

最初に扱われる情報は、ミャンマー政府による産業育成政策に関わる。というのも、この産業育成政策によって、ミャンマーの以後の進展が方向づけられるためである。

（1）4 つの経済目標

ミャンマーは現在、国有経済からの脱却と市場経済化の転換点にある。2011 年初期に召集された国会審議では、国家の経済目標である 4 つの明確な視点が、以下のように掲げられた。

- 全産業とりわけ農業部門の開発を通じた近代産業国家の構築
- 市場経済の適切な展開
- 技術的な技能や投資を国内外各種の現場から引き込むことによる経済の発展
- 国民経済形成の主軸が国家と国民の手によるものであること[4]

この政策は、特に、手段としては市場経済、目的としてはミャンマーを国外の経済水準に均等化させること、対象として特に農業部門を提起している。

[4] Aung Naing Oo, Deputy Director General in Directorate of Investment and Company Administration（ミャンマー国家計画・経済開発省投資企業関係局　局次長　アウン・ナイン・ウ）,"Investment Environment in Myanmar", 日本アセアンセンター講演資料、2011 年。

(2) 三種の法律整備

この方向性に沿っていくつかの施策が準備されつつある。第一に、早くも 1988 年に制定された外国投資法（FIL: The Union of Myanmar Foreign Investment Law）があり、第二に 2011 年制定の経済特区法（SEZ: The Union of Myanmar Special Economic Zone Law)、第三におなじ 2011 年制定のダウェイ経済特区法（DSEZ: The Dawei Special Economic Zone Law）がある。

全ての施策が外国からの産業移入を目指すものであり、それぞれがいくつかの優遇措置を定義している。

(3) 外国投資法

外国投資法 FIL は、1988 年に制定されたもので、投資の喚起を目的としている。しかし、その内実は年来乏しく、投資に関する定義さえ存在しなかった。しかし、2011 年の改正において、その意義は根底的に刷新した[5]。

第一に、現在の FIL は、ミャンマー経済における二重通貨問題を対外的に解消する目的を持っている。ミャンマーの公定レートは、1 ドル＝5 チャット程度に固定されている。しかし、実勢レートにおいては 2011 年現在で 1 ドルが約 800 チャットであり、その乖離は甚だしい。そこで公定レートが適用される場合、ミャンマー進出企業は多大な損失を被ることとなる。そこで FIL は、直接投資目的の外資が、実勢レートを使うことを許容した。また、第二に、現在の FIL は、取引の際の口座振替を許可している。

このように様変わりした外国投資法は、ミャンマー経済の外資誘致による活性化策の基礎となるものであり、この法律に、経済特区関連法がくわわり、ミャンマー経済政策が整えられることとなる。

(4) 経済特区法

経済特区法は、外資の誘致によってミャンマー経済の進展を狙うための経済環境整備を意図している。その中で具体的に、ダウェーの地域がミャンマー初の経済特区に選ばれ、税免除等、各種の優遇措置を用意している。特に意図されているのは、ミャンマーにおける豊富な農産品を使った輸入代替であり、それに付随する包装等の機械産業、また産業発展のためのインフラ設備、他にも車両機械の生産等がある。ここに税制面での優遇がくわ

[5] Aung Naing Oo, Deputy Director General in Directorate of Investment and Company Administration（ミャンマー国家計画・経済開発省投資企業関係局　局次長　アウン・ナイン・ウ）,”Investment Environment in Myanmar”, UNESCAP, 2011.

わることで、ミャンマー産業の発展が見込まれている。また、現在計画中の経済特区として、Thilawa と Kyaukphyu がある[6]。

(5) 外資の誘致

以上のような法律上の措置は、ミャンマーにおける 4 つの経済目標を具体化するものである。つまり、ミャンマー産業の発展のためには、現在ミャンマーで生産されている一次産品の輸出が図られなければならない。しかし、そのためには、そのような生産技術が存在する必要がある。そこで、そのような生産技術を持たないミャンマーは、外資を誘致することで、自国の産業進展の基礎を整えようとしているということである。

(6) 技術輸入

また、そのような外資の誘致策は、今後ミャンマーが、自国民による独自の発展を築くための措置でもある。というのは、外資の参入によって生産技術だけでなく、生産に関わる諸々のプロセスや手順が移入されるからである。外資産業において就業するミャンマー国民が、その基本的な手法を身につけることにより、ミャンマーの長期的な発展が実現されるということである。

(7) 工業化

そののちにミャンマー経済の目標である産業国家化が果たされる。資源を豊富に有しているミャンマーは、その生産技術さえ得られるならば、独力で輸出産業を発展させ、対外貿易とともに経済的に発展する余地を有している。この経過を達成するための措置が、ミャンマーの経済目標並びに法律整備によって、現在実施に向かっている。

2　ミャンマー産業の現状

そこで、以上に提示されたミャンマー経済発展の方向性を基礎として、本節は、ミャンマー経済の実態を提示する。その乖離から、ミャンマーの今後の活動が予測されるはずだからである。

---

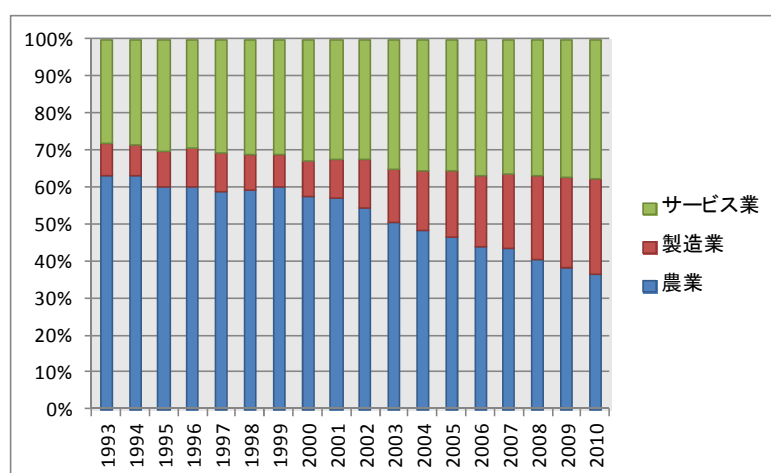
[6] Khine Khine New, Joint Secretary General in UMFCCI, “Myanmar’s Current Economic Policies, Laws and Regulations and Potential Sectors of Trade & Investment for Thai Business”. http://www.eastasiawatch.in.th/downloads/files/Khai1.pdf

（1）発展的業種

ミャンマーが自国の発展のために使うこととなる産業類型は、特に留意されるべきである。経済目標の中にも書かれているように、それは第一に農産品である。とはいえその農産品の内実はさまざまであり、対外広報官が示唆するところによれば、農業や漁業、林業へと及んでいる。また、そこでは同時に鉱業や油田ガス等の電力、旅行業などが列挙されている[7]。

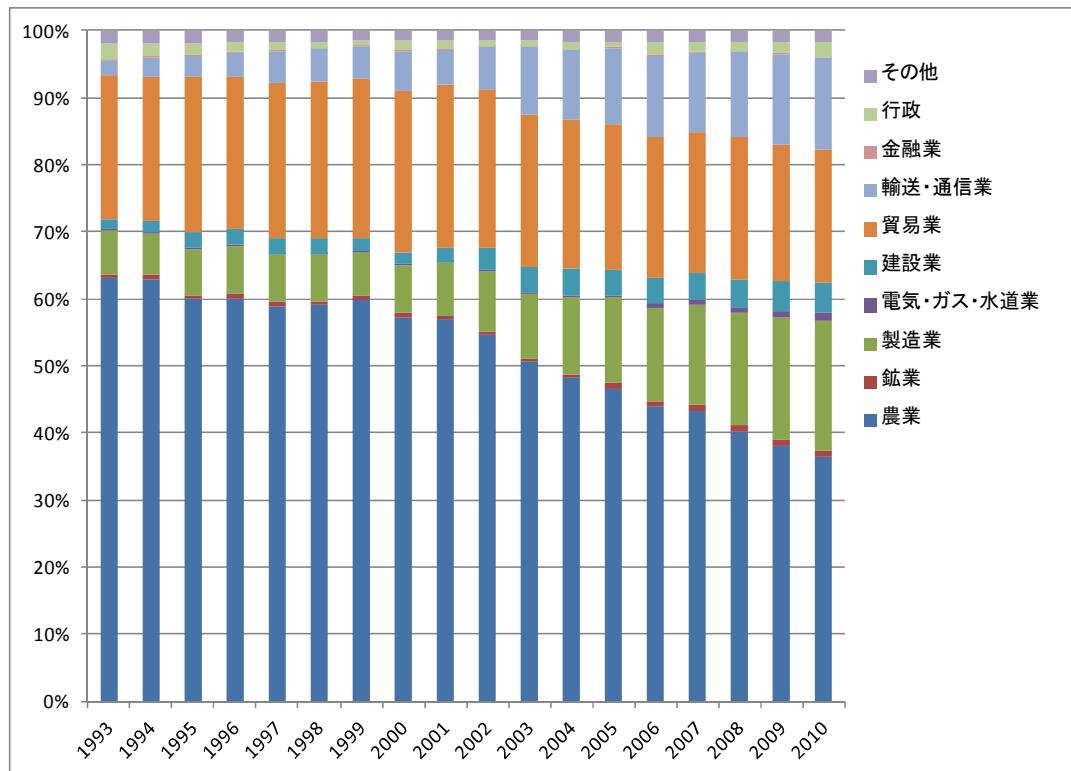
（2）産業分類

実際、現在のミャンマーは産業化の過程にあり、その産業構造は、従来支配的だった農業領域が減少し、製造業・サービス業がともに進展している。しかし、時系列的なデータは、サービス業の比率が、以前とさほど変わらないことを示しており、製造業は伸びつつも、このサービス業の増大が、必ずしも近代化の尺度とは見なせないこと、つまり、農業部門がただ製造業部門に、とって代わられていることを示唆している。

図表 2　ミャンマー産業構造

出典　*ADB: Key Indicators for Asia and the Pacific 2011*

以下の産業構造の詳細が、特にそのことを示唆している。製造業の進展やサービス業の進展の実態には、ICT 産業化が作用しており、それが通信の増加に結果している。

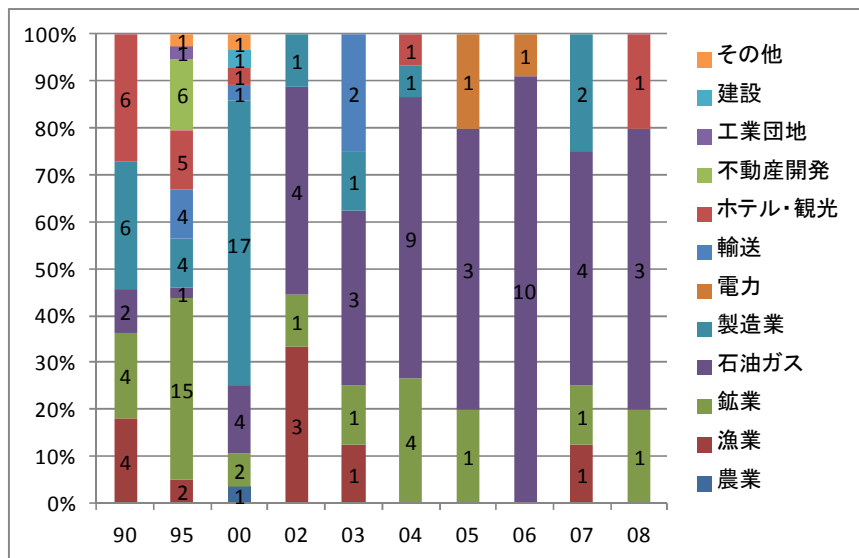
[7] Mya Thuza, Adviser in Directorate of Investment and Company Administration, “Attractiveness of Myanmar as an Investment Destination”, Myanmar Investment Seminar, 21/06/2011.

図表 3　産業構造の詳細

出典　*ADB: Key Indicators for Asia and the Pacific 2011*

(3) ミャンマー産業化の実態

このような近年のミャンマー経済の進展には、1988 年の外国投資法による効果が現れている。実際に、1988 年以後、漸次的にではあるが、ミャンマー投資は、下記の図のように件数をもとにしても、また投資額をもとにしても、活性化しつつある。特にその傾向は 2000 年代に顕著である。しかし、その内実は、ある程度偏りを見せている。

というのも、外国投資は、現在、石油やガスや電力、輸送等のインフラ、鉱業やホテルのようなミャンマーにおいて高付加価値のものに集中しているためである。製造業分野への進出は、農業や漁業というミャンマー経済を先導する産業への投資割合と同様、依然少ない。

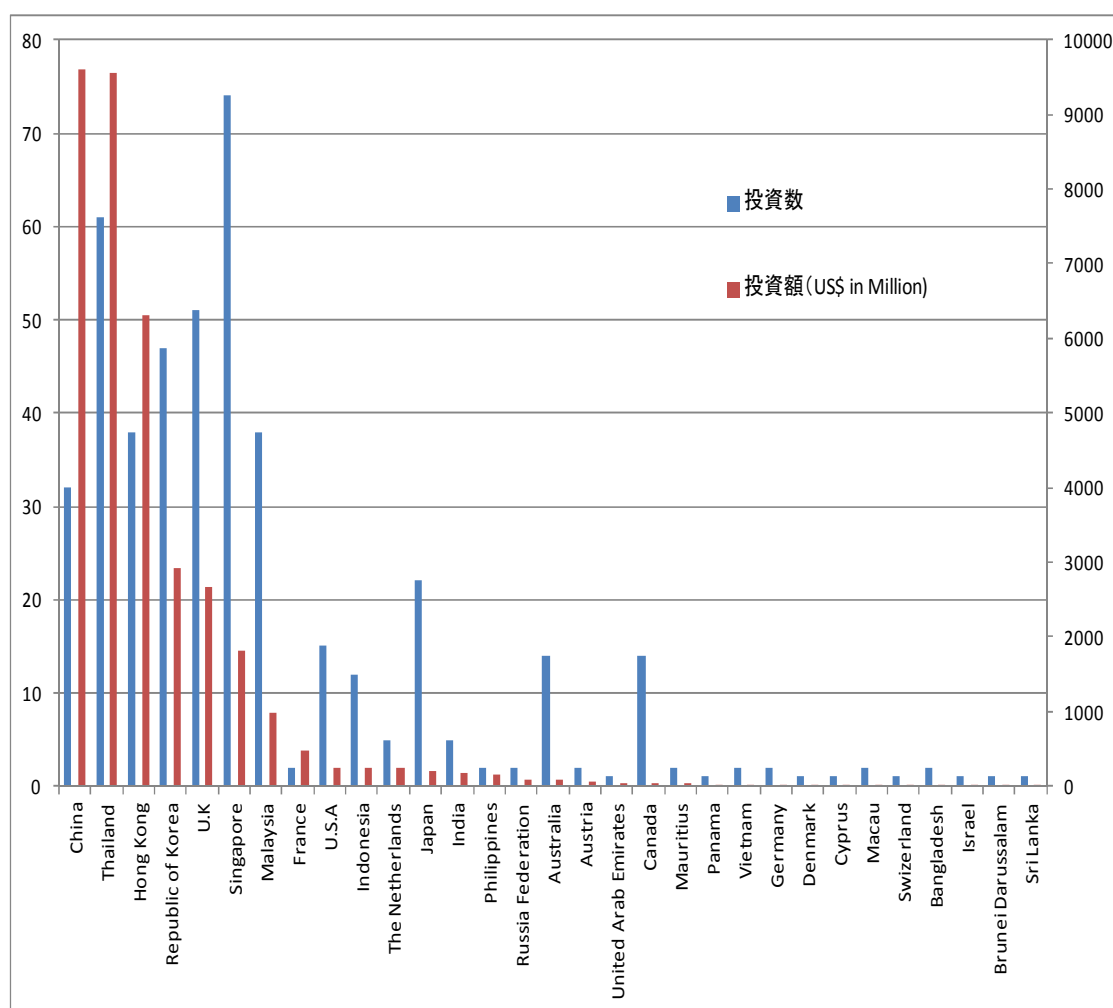
図表 ４　国外直接投資の対象とその件数

出典　*Statistical Yearbook 2009*

Central Statistical Organization in Ministry of National Planning and Economic Development

しかし、ミャンマーの国家経済目標とともに、依然資金面でも人材面でも集中促進されずに留まっている製造業、また特に農産品を使った製造業が、ミャンマー資源を活かしつつ、進展する必要がある。

(4) 国別資本投下量

そのようなミャンマー投資は、現在、事業数の面でも投資額の面でもその約半分が、アジア諸国によってもたらされている。第一位は中国であり、それから近隣のタイ、ホンコン、韓国と続く。そののちにしばしばイギリスやフランス、アメリカ等ヨーロッパ諸国の名が見られるが、日本はその中で、インドとフィリピンに僅かに勝る第 12 位（金額面）である。

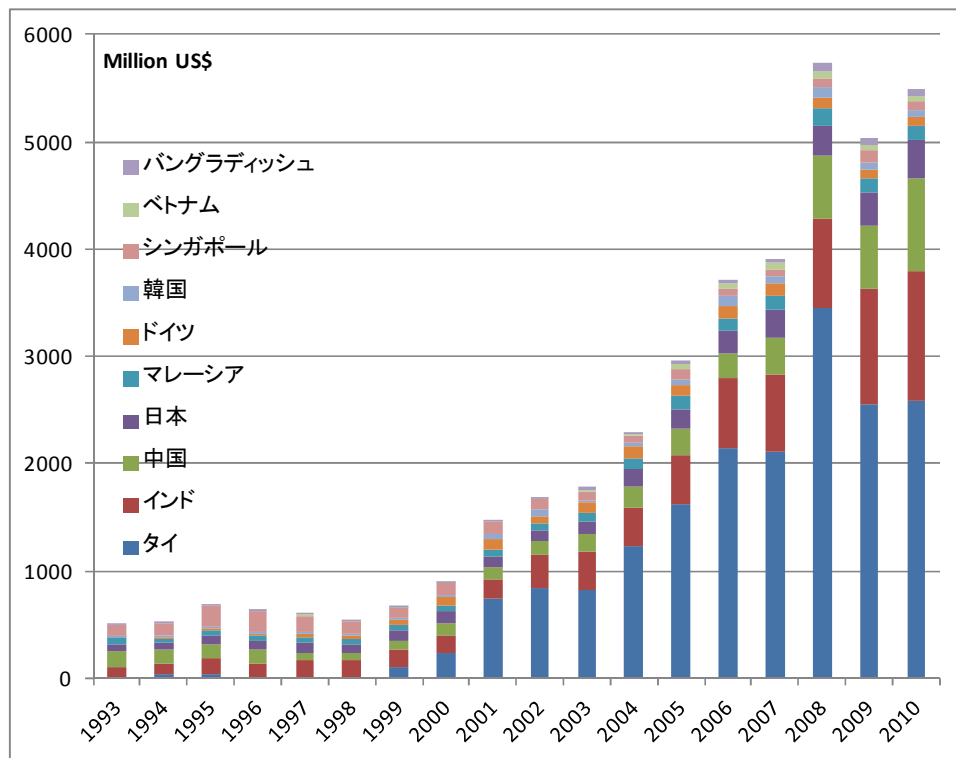
図表 5　国外直接投資における件数と額

出典　Aung Naing Oo, "Investment Environment in Myanmar".

＊　2011 年 5 月 31 日時点

しかし、日本の投資の内実には、ある好意的な意義が読み取れる。というのも、日本の投資はある程度、多分野へと均等に配分されており、製造業の比率が高いことも、ミャンマー産業の活性化には役立つ。また、投資件数は少ないながらも、ミャンマー農産品への投資が、日本からはあり、この組み合わせの続行は、特色ある投資である。

(5) 現在の輸出

ミャンマーの対外的な輸出に関しても、アジア系統という傾向は変わらない。以下の図は、ミャンマーが地理的な要因を活かして貿易取引に取り組んでいることを示している。

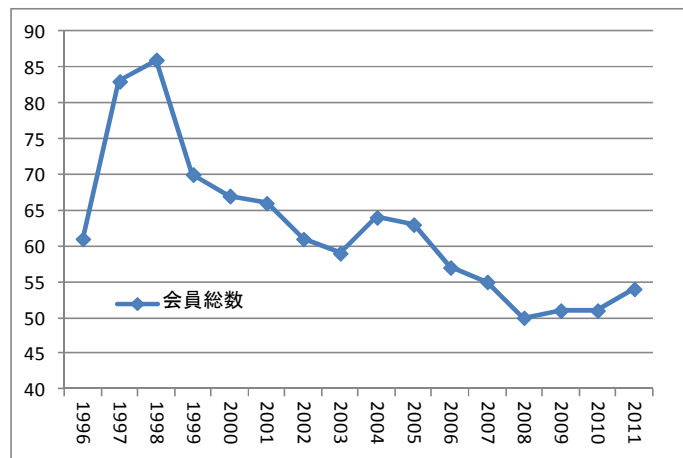
図表 6　ミャンマーの輸出

出典　*ADB: Key Indicators for Asia and the Pacific 2011*

しかし、ここでは日本が重要な役割を演じている。というのも、ミャンマーに隣接するタイ、中国、インドが主要な 3 つの輸出先にもかかわらず、その次点に日本は位置取っているからである。

それは、先述の直接投資の割合と比べてみると、とりわけ眼を引く。日本のミャンマー投資は、その規模においても数においても、他国と比較して少ない。しかし、貿易の面では、日本はミャンマーと密接な関係を結んでいる。このことは、今後の日系企業進出、投資の大規模化等を予測させる。

(6) 日本企業進出状況

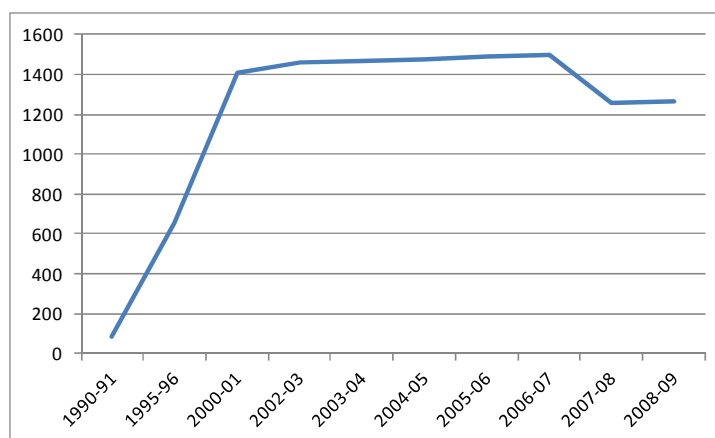
実際には現在、ミャンマーに進出している日系企業は、ヤンゴン日本商工会議所のデータによると、50 社程度であり、一時は 80 社を超えたものの、50 社を下回ることはなく、長期的に大幅な変化はない。

図表 7　ヤンゴン日本人商工会議所登録日系企業数

出典　ヤンゴン日本人商工会議所

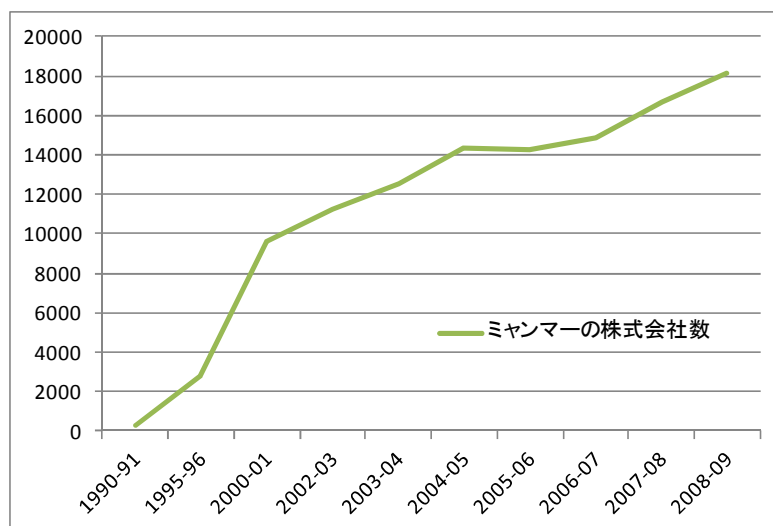
しかし、以上の貿易取引の状態や、今後のミャンマー産業化政策は、日本企業並びに世界からの企業進出を躍進させるような結果をもたらしうる。というのも、現在における政府の産業整備は、法律や施策の整備においても徹底的に刷新されているからである。

(7) ミャンマーにおける地元企業と海外進出企業

実際に、世界諸国の進出状況も、現在まで停滞を続けていた。それは、いくぶん日系企業の進出状況とも共通する動向である。というのも、国外の全事業所数も、2000 年頃から進出数の伸びが止んでいるからである。

図表 8　国外の企業・事業所数

出典　*Statistical Yearbook 2009*

しかし、産業化の徴候は現れている。ミャンマーにおける株式会社数は、年々増加の一途を辿っており、今後もその持続が予測される。各種の整備とともに、今後海外から進出企業が増加すれば、ミャンマーの産業政策は、その目的を着実に実行しうると考えられる。

図表 9　ミャンマーの株式会社数

出典　*Statistical Yearbook 2009*

3　ミャンマー産業の方向性並びに今後の事業環境

以上の二節で、ミャンマー産業育成政策と、ミャンマー産業の実態が示された。そこには乖離が存在する。ミャンマー産業は、自国の資源を基盤として輸入代替工業化を目指そうとしている。しかし、現在の外国投資は、主として高付加価値のインフラや土地、天然資源に集中しており、生産物の生産と、その結果である輸出の活性化は、依然漸次的な進行に留まっている。

そこで、ミャンマーでは、引き続き投資の活性化、また特に、製造分野での外資誘致が狙われることとなると予想される。本節は、現在ミャンマーに欠けているものを具体化し、さらに今後のミャンマーの展望を深化させる。

(1) 製造業

ミャンマーは、資源国であり、高頻度で指摘される縫製、またその資源から導出される食品加工による輸入代替工業化を選択しうる国である。しかし、現在は縫製業も食品加

工業も眼を見張るだけの活性化を実現しておらず、また、その貿易輸出も進展していない。

その達成のためには、ミャンマーの国家政策が示唆するように、外資の誘致によって技術を輸入し、自律的にその分野の産業を育成する必要がある。この目標が、今後、外国投資や経済特区によって実現の途に着くと考えられる。

(2) 産業人材

しかしそのためには、産業化を担う人材が必要不可欠である。2012 年 1 月 31 日付けのミャンマー新聞（*New Light of Myanmar*）は、ミャンマー副大統領である Sai Mauk Kham が、人材育成計画を実行する途に着いていることを確認している。特にそこでは、自然資源に依拠した経済から人材に依拠した経済への移行が強調されている。

現在、ミャンマーは産業区分における製造業の人材を、自国の発展のために必要としている。しかし、ミャンマーにおいてはそもそも製造業の素地が乏しく、その比率も最近になってやっと増大し始めたものであるため、産業における人材、具体的には製造業の人材を欠いている。

自然資源依存型の経済から人材依存型の経済への転換とは、そのため、人材を使うことによる付加価値向上の政策であり、その意味でも、産業の躍進を叶わせる人材が求められている。

(3) 関係省庁の役割

以上のミャンマー産業を育成するという方向性に関与する関係省庁は、複数あると考えられるが、工業省（Ministry of Industry）、国家計画・経済発展省（Ministry of National Planning and Economic Development）、そして教育省（Ministry of Education）が挙げられる。

国家計画・経済発展省の業務は、産業政策を立てることではなく、外国資本の呼び込みの窓口としての役割と、外国資本によるプロジェクトの具体化・計画化が中心となっている。教育省は、主としていわゆる公教育の分野に特化しており、初等教育から高等教育を管轄し、技術系の大学や、各地に点在する工業高校での教育を通じて、産業向けの人材育成に貢献しているものの、質的な面で十分かは不明である。工業省がその意味では特に、産業向けの人材育成を意識的に実施しているといえる。工業省は自己の役割である 7 種の製造業部門を管轄し、さらに、現在、韓国やドイツ等海外からの協力によって設立された 6 つの人材育成機関を有している。しかし、日本と関連するものは見当たらない。

(4) 産業人材育成機関設立の必要性

ミャンマーの産業化は、現在、方向性の明示、施策の整備とともに、途上に着いたところである。外資の誘致による国内産業の基盤開発は、確かな方向性であり、今後の進展が見込まれる。しかし、そこに絶対に欠かすことのできないものがあり、それが人材育成である。

そこで、ミャンマーにおける人材育成の今後を展望し、その最も効率的な手法を探るために、本調査は、さまざまな方面からミャンマーの人材育成について調査し、その不足分と、その補填の選択肢を、人材育成機関設立に関わる調査として、提示する。

第二章　日系企業・ミャンマー現地企業の現状とニーズ

1　進出予定日系企業の不安とニーズ

日系の製造業のミャンマー進出への興味の度合いと、進出を考えるにあたり不安に思っていることを確認するため、アンケートとヒアリングによる調査を行った。

(1) 一般の製造業のミャンマーへの興味と不安

① 調査方法

株式会社クロス・マーケティングの所有するモニター（アンケート回答候補者）のうち、所属企業の業種が「製造業」で職種が「営業企画」「マーケティング」「経営企画」「事業統括」「新規事業」「人事」のいずれかに該当する者（業種と職種の全容は巻末資料○を参照）に Web 上でのアンケートの依頼を行った。

対象：母集団は工業統計が対象とする全国の製造業の企業に準じたものである[8]。工業統計を基に、下表の形で規模別・業種別に母集団内の企業数に応じて、予算から導かれた 300 サンプルを割り当てた。

図表 10　製造業の業種と企業規模ごとのアンケート回収数

		従業員 10~99 人	従業員 100~999 人	従業員 1000～人
	食品系	15	15	15
	繊維系	8	8	8
	紙・木材系	15	15	15
	化学系	15	15	15
	鉄鋼・電子機器系	47	47	47

1. 食料品／飲料・たばこ・飼料
2. 繊維／なめし革製品・毛皮
3. 木材・木製品／家具・装備品／パルプ・紙・紙加工品
4. 化学／石油・石炭製品／プラスチック製品／ゴム製品／窯業・土石

[8] 業者のモニターの単位が、企業ではなく、企業に勤める従業員であるため。明らかに同一企業からの回答であるものは、事後的に無効回答とする。また、アンケートの内容について、より正確な回答を得るために、職種を営業企画／マーケティング／経営企画／事業統括／新規事業／人事　に限定した。

5. 鉄鋼／非鉄金属／金属製品／はん用機械／生産用機械／染色整理／業務用機械／電子部品・デバイス・電子回路／電気機械／情報通信機械／輸送用機械／その他

主な質問事項：ミャンマー・タイへの進出の有無と、ミャンマーに進出していない企業に対しては進出戦略について質問。ミャンマー・タイに進出している企業に対しては、別途当該国拠点の人材育成の現状についても質問。

質問の順番

Q1～Q4：メインの業種・サブの業種・資本金・過去3年売上高

Q5：海外拠点の有無　ミャンマーの拠点の有無で分岐

タイの拠点があれば、ミャンマーの拠点があった場合と同じ質問

ミャンマーの拠点なしの場合…Q5-α

前向きに検討しているか否かでさらに分岐

前向きに検討→海外進出戦略／ミャンマー進出不安要素／製造技術・生産管理・経営経理の各分野で現地人材に必要な能力

あきらめた→あきらめた理由

興味がない→海外進出戦略（前向きに検討している場合とは異なる選択肢）

ミャンマーもしくはタイの拠点ありの場合…Q5-β（後日別質問票送付）

拠点のある国に関して詳細の質問

人材育成予算／分野別割合／費用負担法

さらに分野別（製造技術・生産管理・経営経理）に以下の質問

採用方針／研修プログラム有無／研修方法／年間訓練回数／研修期間／年間参加人数／参加者選抜方法／育成課題（多項目）／取組の不足点（多項目）／人材不足理由／国民性の違い

Q6：海外の事業展開

Q7～Q9：中国との　ビジネス関係／ビジネス展開／対応策

アンケートは各カテゴリ先着順で、予定数に達したものから受付を締め切った。Q5-βに関しては、300 件の回答者のうちミャンマーもしくはタイに拠点を持っているものに、改めて別の調査票への回答を依頼した。

② 調査結果の概要

アンケート配布を行った 300 件の中でミャンマーに活動拠点を持っていたのは 8 件で、拠点を持っていない者のうち、進出に興味を示していたのは 101 件、進出をあきらめたもしくは進出後撤退したのが 5 件、進出に興味を示していないのが 186 件であった。

進出に興味を示していた 101 件の中で不安要素（複数回答）として最も多かったのは政治的情勢の 62 件、次点が人材確保の 50 件であった。それに次いで電気等の供給を挙げているのが 45 件あった。

進出をあきらめた、もしくは撤退した 5 件の中で挙げられていた理由としては、人材確保が 3 件、電話・インターネット等の通信網と為替リスクがそれぞれ 2 件あった。

③ 調査結果（ミャンマー進出に対する構想）

■スクリーニング設問

アンケートの回答者数を制限するための設問において、所属企業の業種は以下のような状況であった（図表 10 に配分された回答者の業種）。

図表 11　所属企業の業種

		回答数	%
全体		300	100.0
1	食料品製造業	34	11.3
2	飲料・たばこ・飼料製造業	11	3.7
3	繊維工業	23	7.7
4	木材・木製品製造業（家具を除く）	7	2.3
5	家具・装備品製造業	6	2.0
6	パルプ・紙・紙加工品製造業	12	4.0
7	印刷・同関連業	20	6.7
8	化学工業	20	6.7
9	石油製品・石炭製品製造業	5	1.7
10	プラスチック製品製造業	7	2.3
11	ゴム製品製造業	5	1.7
12	なめし革・同製品・毛皮製造業	1	0.3
13	窯業・土石製品製造業	8	2.7
14	鉄鋼業	4	1.3
15	非鉄金属製造業	6	2.0
16	金属製品製造業	13	4.3

17	はん用機械器具製造業	1	0.3
18	生産用機械器具製造業	4	1.3
19	染色整理業	0	0.0
20	業務用機械器具製造業	3	1.0
21	電子部品・デバイス・電子回路製造業	11	3.7
22	電気機械器具製造業	28	9.3
23	情報通信機械器具製造業	8	2.7
24	輸送用機械器具製造業	16	5.3
25	その他の製造業	47	15.7

■Q1・Q2 業種詳細

更に設問を設定しておいた回答者の業種の詳細は、以下の通りであった。

図表 12　所属企業メインの業種詳細

		回答数	%
全体		300	100.0
1	飲食料品	42	14.0
2	繊維・織物	15	5.0
3	アパレル	12	4.0
4	木材・木製品（家具を除く）	5	1.7
5	家具・建材	10	3.3
6	紙・パルプ	10	3.3
7	化学	17	5.7
8	医療品・化粧品	16	5.3
9	石油・石炭製品	4	1.3
10	プラスチック製品	4	1.3
11	ゴム製品	4	1.3
12	窯業・土石	7	2.3
13	鉄鋼	6	2.0
14	非鉄金属	10	3.3
15	金属製品	11	3.7
16	一般機械	13	4.3
17	電気機械	27	9.0

18	情報通信機械器具	8	2.7
19	電子部品・デバイス	10	3.3
20	自動車	1	0.3
21	自動車部品	16	5.3
22	その他輸送機器	4	1.3
23	精密機器	12	4.0
24	商社・卸売	0	0.0
25	小売	1	0.3
26	鉱業	0	0.0
27	建設	0	0.0
28	電気・ガス・水道	1	0.3
29	運輸	0	0.0
30	金融・保険	0	0.0
31	農業・林業・水産	0	0.0
32	印刷・同関連	21	7.0
33	通信業・複合サービス	0	0.0
34	不動産	0	0.0
35	情報通信	0	0.0
36	飲食店・宿泊	0	0.0
37	医療・福祉	1	0.3
38	専門サービス（コンサルティング・法務等）	0	0.0
39	その他サービス（旅行、娯楽等）	0	0.0
40	その他	12	4.0

図表 13　所属企業のサブの業種（複数回答）

		回答数	%
全体		300	100.0
1	（前設問で回答した業種のみ）	174	58.0
2	飲食料品	2	0.7
3	繊維・織物	3	1.0
4	アパレル	4	1.3
5	木材・木製品（家具を除く）	4	1.3
6	家具・建材	4	1.3

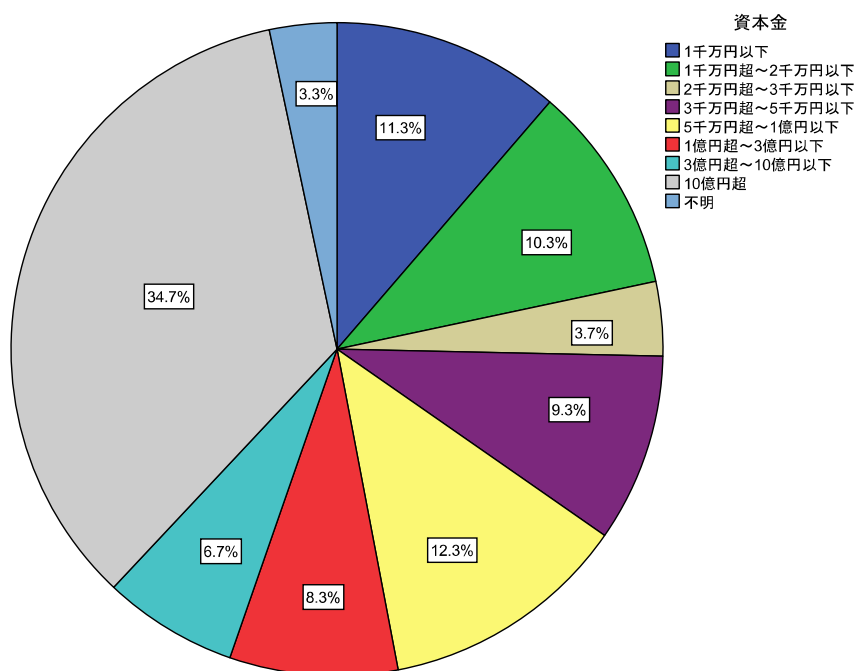
7	紙・パルプ	3	1.0
8	化学	8	2.7
9	医療品・化粧品	11	3.7
10	石油・石炭製品	4	1.3
11	プラスチック製品	18	6.0
12	ゴム製品	4	1.3
13	窯業・土石	5	1.7
14	鉄鋼	0	0.0
15	非鉄金属	6	2.0
16	金属製品	16	5.3
17	一般機械	11	3.7
18	電気機械	15	5.0
19	情報通信機械器具	11	3.7
20	電子部品・デバイス	19	6.3
21	自動車	1	0.3
22	自動車部品	6	2.0
23	その他輸送機器	5	1.7
24	精密機器	10	3.3
25	商社・卸売	8	2.7
26	小売	13	4.3
27	鉱業	0	0.0
28	建設	3	1.0
29	電気・ガス・水道	0	0.0
30	運輸	4	1.3
31	金融・保険	2	0.7
32	農業・林業・水産	0	0.0
33	印刷・同関連	5	1.7
34	通信業・複合サービス	2	0.7
35	不動産	6	2.0
36	情報通信	5	1.7
37	飲食店・宿泊	0	0.0
38	医療・福祉	2	0.7
39	専門サービス（コンサルティング・法務等）	1	0.3
40	その他サービス（旅行、娯楽等）	2	0.7

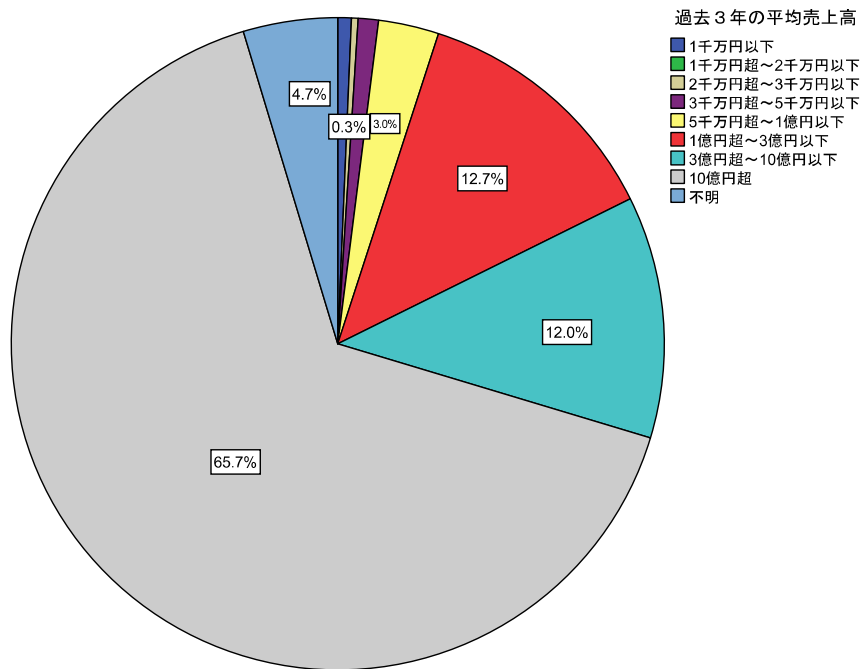
41	その他	9	3.0

■Q3・Q4 資本金と過去 3 年平均売り上げ高

資本金、売上高共に 10 億超のカテゴリが最多であった。

図表 14　所属企業の資本金

		回答数	%
全体		300	100.0
1	１千万円以下	34	11.3
2	１千万円超～２千万円以下	31	10.3
3	２千万円超～３千万円以下	11	3.7
4	３千万円超～５千万円以下	28	9.3
5	５千万円超～１億円以下	37	12.3
6	１億円超～３億円以下	25	8.3
7	３億円超～１０億円以下	20	6.7
8	１０億円超	104	34.7
9	不明	10	3.3

図表 15　所属企業の過去３年平均売上高

		回答数	%
全体		300	100.0
1	１千万円以下	2	0.7
2	１千万円超～２千万円以下	0	0.0
3	２千万円超～３千万円以下	1	0.3
4	３千万円超～５千万円以下	3	1.0
5	５千万円超～１億円以下	9	3.0
6	１億円超～３億円以下	38	12.7
7	３億円超～１０億円以下	36	12.0
8	１０億円超	197	65.7
9	不明	14	4.7

■Q5 海外拠点

本調査の主要な対象国であるミャンマーに拠点をもっていたのは 8 件、比較対象国のタイに拠点を持っていたのは 75 件、企業の海外進出の傾向を伺うためにもうひとつの対

象国とした中国に拠点を持っていたのは121件であった。

図表 16　所属企業の持つ海外拠点国（複数回答）

		回答数	%
全体		300	100.0
1	ミャンマー	8	2.7
2	中国	121	40.3
3	香港	55	18.3
4	台湾	72	24.0
5	韓国	60	20.0
6	シンガポール	64	21.3
7	タイ	75	25.0
8	マレーシア	43	14.3
9	インドネシア	48	16.0
10	フィリピン	36	12.0
11	ベトナム	44	14.7
12	インド	38	12.7
13	オーストラリア	36	12.0
14	カンボジア	11	3.7
15	ラオス	6	2.0
16	バングラデッシュ	8	2.7
17	北米	102	34.0
18	ブラジル	41	13.7
19	その他南米諸国	24	8.0
20	西欧	82	27.3
21	中・東欧・露・ＣＩＳ	34	11.3
22	アフリカ・南アフリカ共和国	21	7.0
23	その他アフリカ諸国	12	4.0
24	その他	3	1.0
25	海外拠点は持っていない	148	49.3

図表 17　所属企業の持つ海外拠点の詳細（複数回答）

	販売・物流	生産拠点	研究開発拠	地域統括拠	その他

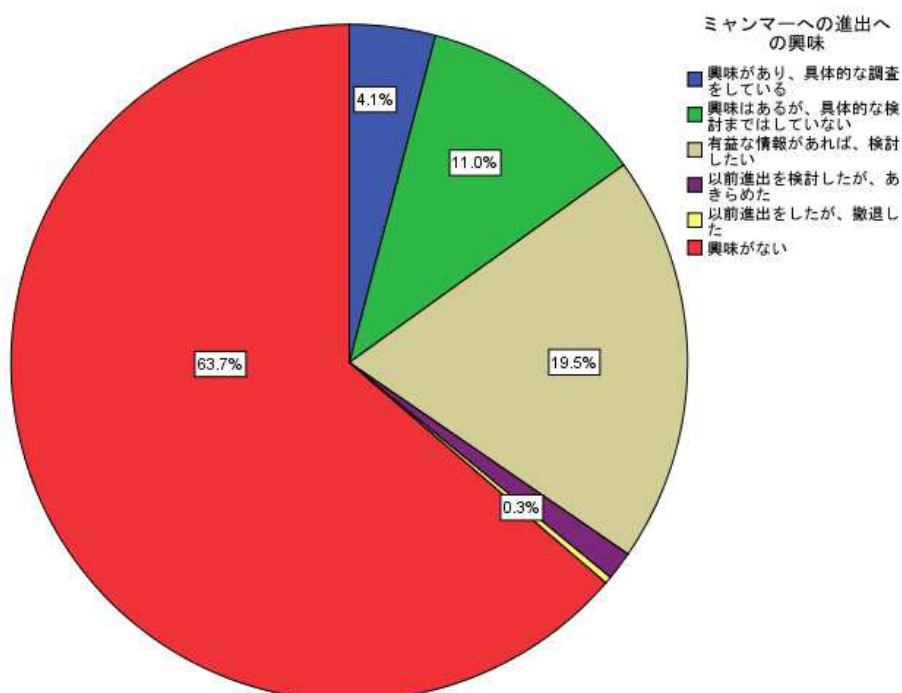
	拠点		点	点	
ミャンマー	7	3	0	0	0
中国	89	100	20	30	0
香港	51	11	1	10	0
台湾	62	33	4	10	0
韓国	54	17	2	8	0
シンガポール	57	18	9	14	0
タイ	59	54	6	10	0
マレーシア	33	26	4	5	0
インドネシア	40	29	3	4	0
フィリピン	28	22	3	2	0
ベトナム	30	29	2	3	0
インド	33	21	5	6	0
オーストラリア	33	10	1	7	0
カンボジア	11	2	0	0	0
ラオス	6	1	0	0	0
バングラデッシュ	8	1	0	0	0
北米	83	52	28	30	1
ブラジル	37	23	4	11	0
その他南米諸国	21	11	2	3	0
西欧	71	44	20	22	1
中・東欧・露・CIS	31	11	4	9	0
アフリカ・南アフリカ共和国	18	9	0	5	0
その他アフリカ諸国	11	7	0	1	0
その他	3	1	0	0	0

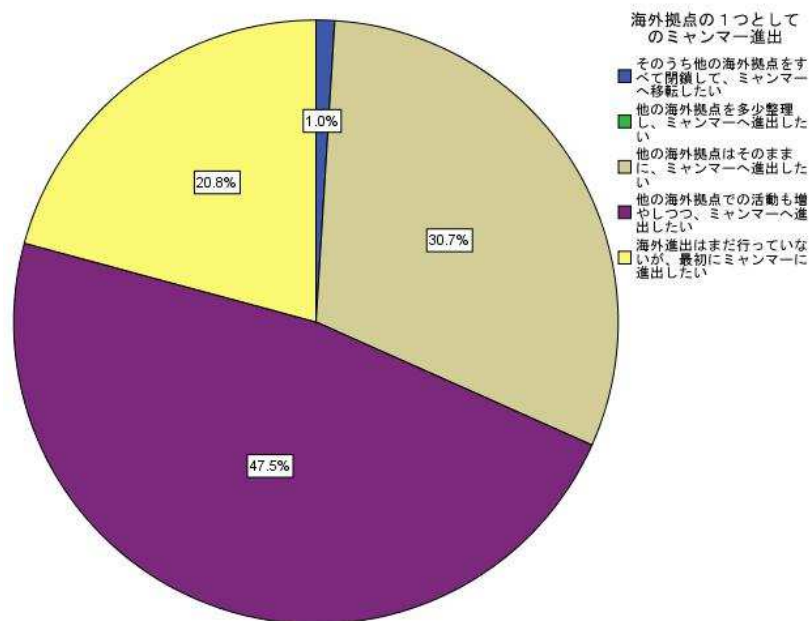
■Q5-α ミャンマーに拠点を持っていない企業の意識

ミャンマーに拠点を持っていない 292 件のうち、ミャンマー進出に興味を示しているのが 101 件、既にあきらめているのが 5 件、興味を示していないのが 186 件であった。

図表 18　ミャンマー進出への興味

回答数	%

全体		292	100.0
1	興味があり、具体的な調査をしている	12	4.1
2	興味はあるが、具体的な検討まではしていない	32	11.0
3	有益な情報があれば、検討したい	57	19.5
4	以前進出を検討したが、あきらめた	4	1.4
5	以前進出をしたが、撤退した	1	0.3
6	興味がない	186	63.7

図表 19　海外拠点のひとつとしてのミャンマー

		回答数	%
全体		101	100.0
1	そのうち他の海外拠点をすべて閉鎖して、ミャンマーへ移転したい	1	1.0
2	他の海外拠点を多少整理し、ミャンマーへ進出したい	0	0.0
3	他の海外拠点はそのままに、ミャンマーへ進出したい	31	30.7
4	他の海外拠点での活動も増やしつつ、ミャンマーへ進出したい	48	47.5
5	海外進出はまだ行っていないが、最初にミャンマーに進出したい	21	20.8

ミャンマーに興味を示している 101 件の中で不安要素として最も多かったのは政治的情勢の 62 件、次点が人材確保の 50 件であった。それに次いで電気等の供給を挙げているのが 45 件あった。

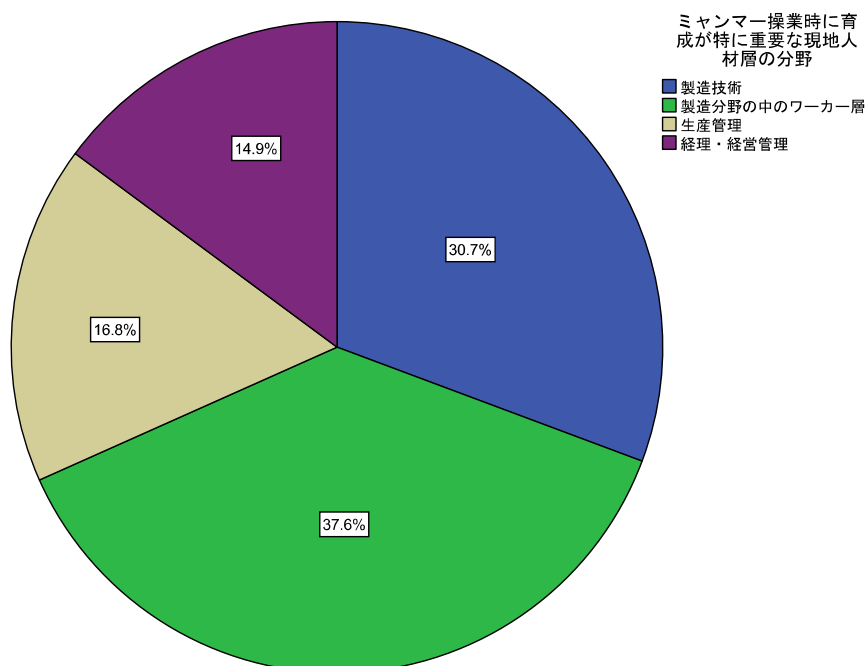
図表 20　ミャンマー進出の不安要素（複数回答）

		回答数	%
全体		101	100.0
1	人材確保	50	49.5
2	電気等の供給	45	44.6
3	電話・インターネット等の通信網	27	26.7
4	情報収集体制	31	30.7
5	送金システム	27	26.7
6	貨物輸送	37	36.6
7	政治的情勢	62	61.4
8	商習慣	40	39.6
9	法制度等（知的財産権の保護・税法・労働法）	43	42.6
10	為替リスク	26	25.7
11	産業の集積状況	24	23.8

12	産業廃棄物の処理	9	8.9
13	日本からの距離	18	17.8
14	すでに進出した地域からの距離	1	1.0
15	ＴＰＰへの参加可能性	6	5.9
16	その他	2	2.0
17	特にない	6	5.9

人材育成の特に重要になる分野としては、製造技術関連が挙げられることが多く、101件中合わせて79件であった。

図表 21　人材育成が特に重要になる分野

		回答数	%
全体		101	100.0
1	製造技術	31	30.7
2	製造分野の中のワーカー層	38	37.6
3	生産管理	17	16.8
4	経理・経営管理	15	14.9

各分野に最も必要な能力として、それぞれの分野独自の知識に次いで、日本語能力と英語能力が同数程度挙げられた。

図表 22 【製造技術】分野に必要な能力

		1位回答数	%	2位回答数	%	3位回答数	%
全体		101	100.0	101	100.0	101	100.0
1	日本語能力	11	10.9	3	3.0	3	3.0
2	英語能力	12	11.9	7	6.9	8	7.9
3	ＩＴ関連能力	1	1.0	2	2.0	2	2.0
4	計算力	0	0.0	3	3.0	0	0.0
5	会計知識	1	1.0	1	1.0	2	2.0
6	製造に関する知識	28	27.7	18	17.8	15	14.9
7	品質管理に関する知識	18	17.8	26	25.7	7	6.9
8	仕入れ・在庫管理に関する知識	1	1.0	2	2.0	7	6.9
9	工程管理に関する知識	4	4.0	9	8.9	19	18.8
10	日本の法律に関する知識	1	1.0	1	1.0	3	3.0
11	ミャンマーの法律に関する知識	0	0.0	2	2.0	2	2.0
12	他社での経験	1	1.0	3	3.0	0	0.0
13	現地の職業訓練校で、業務に関連する訓練を受けていること	2	2.0	4	4.0	2	2.0
14	大学卒業程度の基礎学力	1	1.0	2	2.0	3	3.0
15	高等学校卒業程度の基礎学力	2	2.0	4	4.0	5	5.0
16	小・中学校卒業程度の基礎学力	0	0.0	1	1.0	0	0.0
17	リーダーシップ	0	0.0	0	0.0	3	3.0
18	部下に対するマネジメント能力	0	0.0	1	1.0	3	3.0
19	コミュニケーション能力	11	10.9	6	5.9	10	9.9

20	協調性	7	6.9	6	5.9	6	5.9
21	創造性	0	0.0	0	0.0	1	1.0

図表 23　【製造技術】分野に必要な能力

		1位回答数	%	2位回答数	%	3位回答数	%
全体		101	100.0	101	100.0	101	100.0
1	日本語能力	11	10.9	3	3.0	5	5.0
2	英語能力	13	12.9	5	5.0	6	5.9
3	ＩＴ関連能力	2	2.0	2	2.0	2	2.0
4	計算力	3	3.0	2	2.0	2	2.0
5	会計知識	0	0.0	1	1.0	1	1.0
6	製造に関する知識	14	13.9	13	12.9	14	13.9
7	品質管理に関する知識	15	14.9	25	24.8	13	12.9
8	仕入れ・在庫管理に関する知識	7	6.9	15	14.9	10	9.9
9	工程管理に関する知識	12	11.9	16	15.8	18	17.8
10	日本の法律に関する知識	1	1.0	2	2.0	0	0.0
11	ミャンマーの法律に関する知識	2	2.0	1	1.0	1	1.0
12	他社での経験	1	1.0	1	1.0	1	1.0
13	現地の職業訓練校で、業務に関連する訓練を受けていること	2	2.0	1	1.0	3	3.0
14	大学卒業程度の基礎学力	2	2.0	2	2.0	5	5.0
15	高等学校卒業程度の基礎学力	2	2.0	2	2.0	2	2.0
16	小・中学校卒業程度の基礎学力	0	0.0	0	0.0	0	0.0
17	リーダーシップ	2	2.0	1	1.0	1	1.0
18	部下に対するマネジメント能力	1	1.0	2	2.0	2	2.0
19	コミュニケーション能力	7	6.9	5	5.0	3	3.0
20	協調性	4	4.0	2	2.0	11	10.9

21	創造性	0	0.0	0	0.0	1	1.0

図表 24　【経理・経営管理】分野に必要な能力

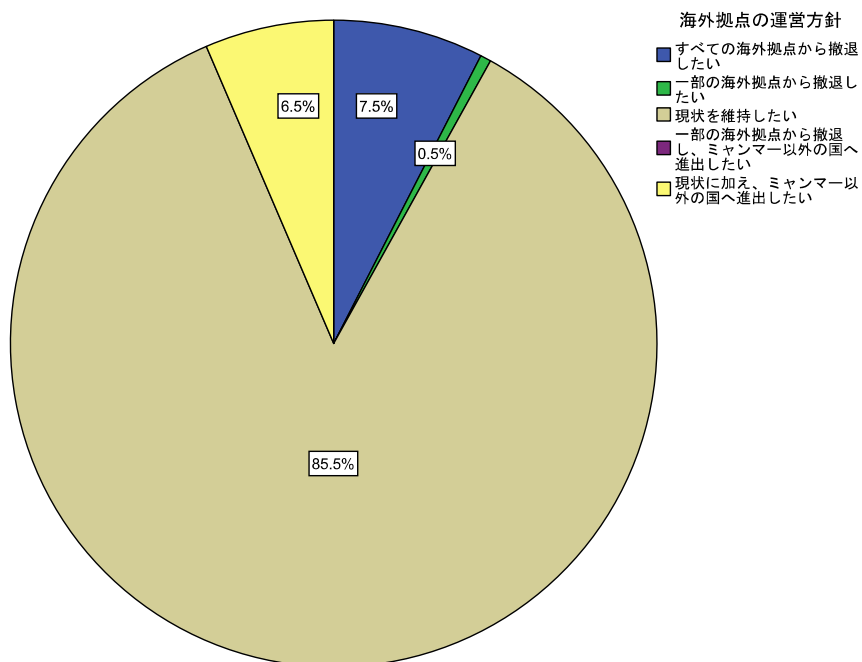
		1位回答数	%	2位回答数	%	3位回答数	%
全体		101	100.0	101	100.0	101	100.0
1	日本語能力	14	13.9	7	6.9	6	5.9
2	英語能力	18	17.8	8	7.9	5	5.0
3	ＩＴ関連能力	1	1.0	2	2.0	9	8.9
4	計算力	2	2.0	9	8.9	3	3.0
5	会計知識	25	24.8	25	24.8	12	11.9
6	製造に関する知識	2	2.0	2	2.0	4	4.0
7	品質管理に関する知識	1	1.0	4	4.0	2	2.0
8	仕入れ・在庫管理に関する知識	1	1.0	4	4.0	9	8.9
9	工程管理に関する知識	4	4.0	0	0.0	1	1.0
10	日本の法律に関する知識	3	3.0	1	1.0	0	0.0
11	ミャンマーの法律に関する知識	5	5.0	7	6.9	10	9.9
12	他社での経験	2	2.0	3	3.0	4	4.0
13	現地の職業訓練校で、業務に関連する訓練を受けていること	1	1.0	0	0.0	3	3.0
14	大学卒業程度の基礎学力	2	2.0	8	7.9	3	3.0
15	高等学校卒業程度の基礎学力	1	1.0	1	1.0	1	1.0
16	小・中学校卒業程度の基礎学力	0	0.0	0	0.0	0	0.0
17	リーダーシップ	4	4.0	4	4.0	7	6.9
18	部下に対するマネジメント能力	3	3.0	10	9.9	4	4.0
19	コミュニケーション能力	9	8.9	4	4.0	7	6.9
20	協調性	3	3.0	2	2.0	7	6.9
21	創造性	0	0.0	0	0.0	4	4.0

進出をあきらめた、もしくは撤退した 5 件の中で挙げられていた理由としては、人材確保が 3 件、電話・インターネット等の通信網と為替リスクがそれぞれ 2 件あった。

図表 25　ミャンマーへの進出断念・撤退理由（複数回答）

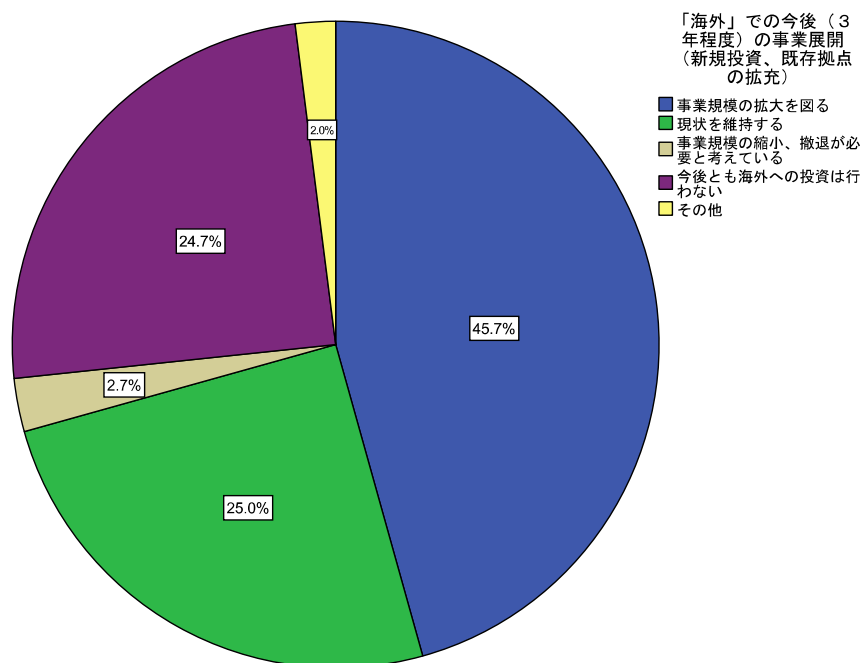
		回答数	%
全体		5	100.0
1	人材確保	3	60.0
2	電気等の供給	1	20.0
3	電話・インターネット等の通信網	2	40.0
4	情報収集体制	0	0.0
5	送金システム	0	0.0
6	貨物輸送	0	0.0
7	政治的情勢	1	20.0
8	商習慣	0	0.0
9	法制度等（知的財産権の保護・税法・労働法）	0	0.0
10	為替リスク	2	40.0
11	産業の集積状況	0	0.0
12	産業廃棄物の処理	1	20.0
13	日本からの距離	0	0.0
14	すでに進出した地域からの距離	0	0.0
15	ＴＰＰへの参加可能性	0	0.0
16	その他	0	0.0

図表 26　海外拠点運営方針

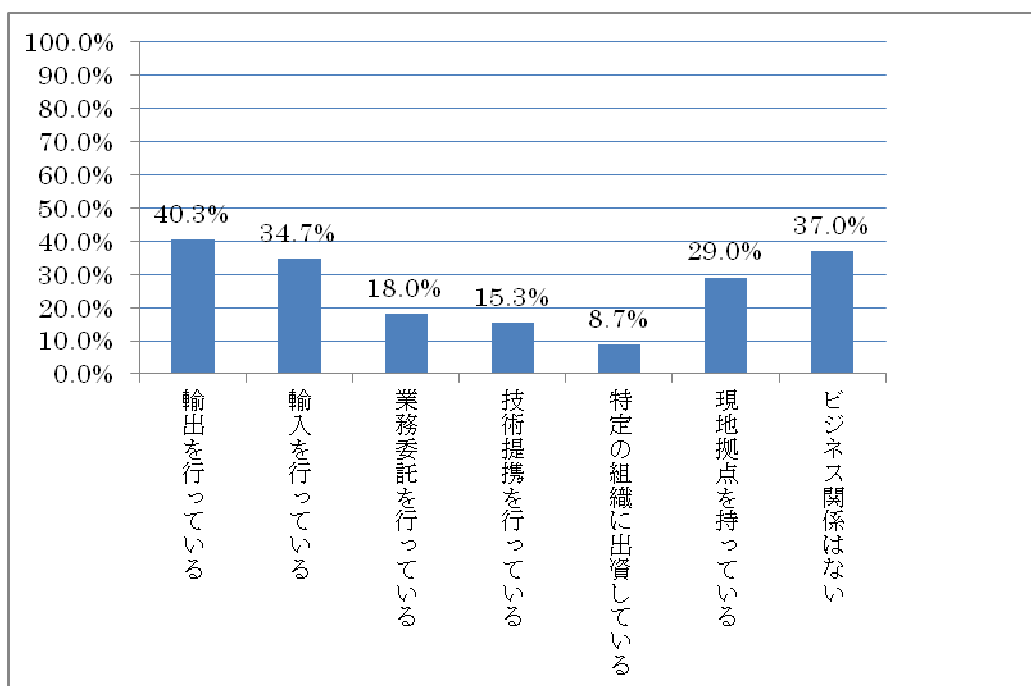
		回答数	%
全体		186	100.0
1	すべての海外拠点から撤退したい	14	7.5
2	一部の海外拠点から撤退したい	1	0.5
3	現状を維持したい	159	85.5
4	一部の海外拠点から撤退し、ミャンマー以外の国へ進出したい	0	0.0
5	現状に加え、ミャンマー以外の国へ進出したい	12	6.5

■Q6 海外の事業展開

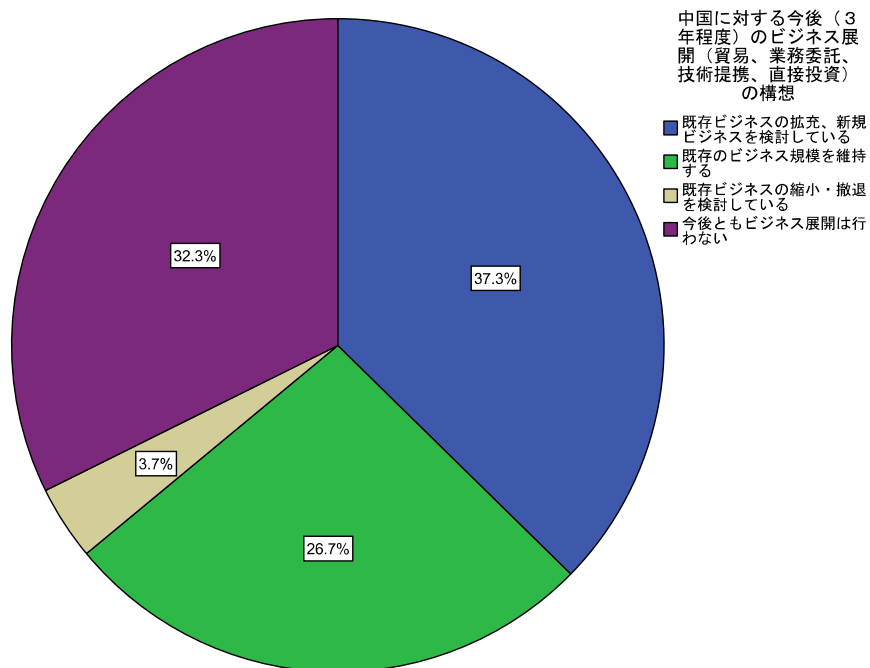
海外の事業展開戦略としては、拡大戦略を取っていくという意見が 137 件で最も多かった。

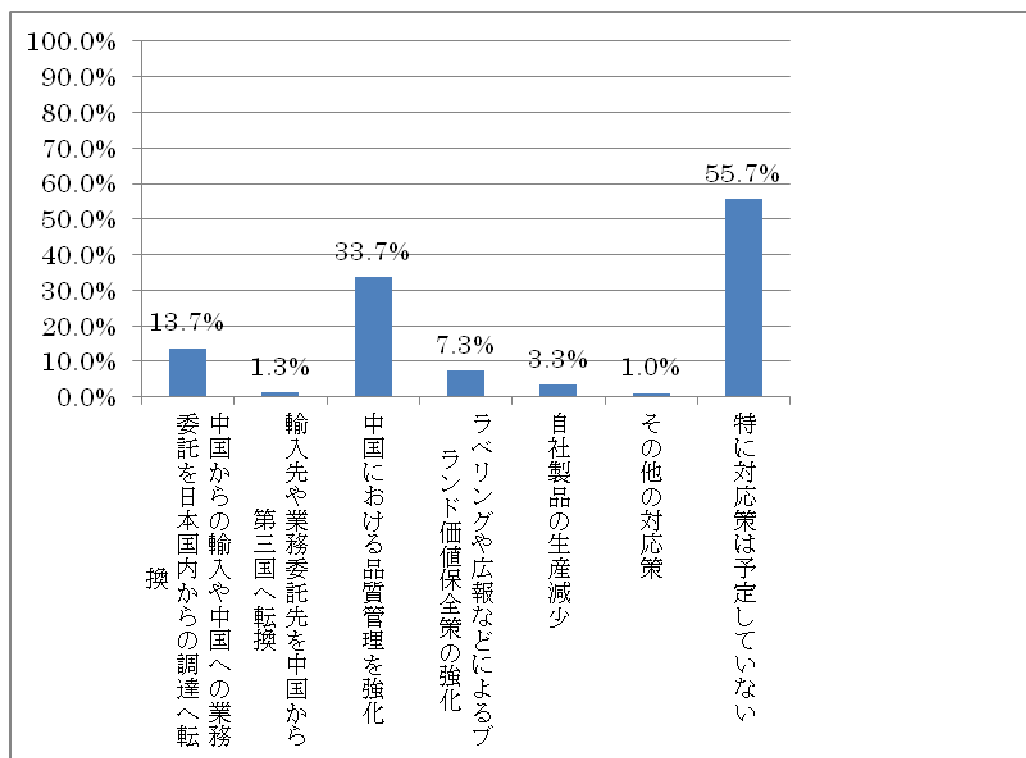
図表 27　海外事業展開

		回答数	%
全体		300	100.0
1	事業規模の拡大を図る	137	45.7
2	現状を維持する	75	25.0
3	事業規模の縮小、撤退が必要と考えている	8	2.7
4	今後とも海外への投資は行わない	74	24.7
5	その他	6	2.0

■Q7・Q8・Q9 中国での活動と展開

図表 28　中国とのビジネス関係（複数回答）

		回答数	%
全体		300	100.0
1	輸出を行っている	121	40.3
2	輸入を行っている	104	34.7
3	業務委託を行っている	54	18.0
4	技術提携を行っている	46	15.3
5	特定の組織に出資している	26	8.7
6	現地拠点を持っている	87	29.0
7	ビジネス関係はない	111	37.0

図表 29　中国におけるビジネス展開

		回答数	%
全体		300	100.0
1	既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討している	112	37.3
2	既存のビジネス規模を維持する	80	26.7
3	既存ビジネスの縮小・撤退を検討している	11	3.7
4	今後ともビジネス展開は行わない	97	32.3

図表 30　中国におけるビジネス対応策

		回答数	%
全体		300	100.0
1	中国からの輸入や中国への業務委託を日本国内からの調達へ転換	41	13.7
2	輸入先や業務委託先を中国から第三国へ転換	4	1.3
3	中国における品質管理を強化	101	33.7
4	ラベリングや広報などによるブランド価値保全策の強化	22	7.3
5	自社製品の生産減少	10	3.3
6	その他の対応策	3	1.0
7	特に対応策は予定していない	167	55.7

④ 調査結果（ミャンマー・タイにおける拠点の企業内外の人材育成環境）

■Q5-β ミャンマー・タイに拠点を持っている企業の現状（一部抜粋／全項目は巻末に掲載）

図表 31 人材育成各国年間概算額

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	１００万円未満	1	14.3	4	9.3
2	１００万円以上１，０００万円未満	1	14.3	10	23.3
3	１，０００万円以上１億円未満	0	0.0	4	9.3
4	１億円以上	0	0.0	3	7.0
5	不明	5	71.4	22	51.2

人材育成の費用投入割合は、製造技術の合計の平均がミャンマーでは 54.28%、タイでは 54.18%であった。また生産管理と経理・経営管理の合計の平均が、ミャンマーでは

31.43%、タイでは 37.44%であった。

図表 32　人材育成各国各分野費用投入割合

		ミャンマー回答数	値(%)	タイ回答数	値(%)
全体		7		43	
1	製造技術の平均値		28.57		29.88
2	製造技術の中のワーカー層の平均値		25.71		24.30
3	生産管理の平均値		11.43		16.63
4	経理・経営管理の平均値		20.00		20.81

人材育成の費用負担のパターンは、会社全額負担もしくは会社負担と政府補助金の併用が最も多いパターンとしているケースが、ミャンマーで 7 件中 6 件、タイで 43 件中 33 件であった。

図表 33　人材育成各国拠点費用負担パターン

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	会社全額負担	5	71.4	24	55.8
2	政府補助金全額負担	0	0.0	1	2.3
3	参加者全額自己負担	0	0.0	0	0.0
4	会社負担と政府補助金負担の併用	1	14.3	9	20.9
5	会社負担と参加者負担の併用	0	0.0	4	9.3
6	政府補助金負担と参加者負担の併用	0	0.0	0	0.0
7	その他	1	14.3	5	11.6

各分野の育成課題に関して、両国共通して全分野で 20%以上が重要視していたのが、当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない点であった。政府の当該分野向け育成関連政策が不足している点も重要視されている傾向にあり、特にミャンマーにおける製造技術分野が 7 件中 4 件と顕著であった。

図表 34 【製造技術】育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	12	27.9
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	8	18.6
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	0	0.0	7	16.3
4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	0	0.0	10	23.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	5	11.6
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない	2	28.6	9	20.9
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	4	9.3
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	1	14.3	10	23.3
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない	1	14.3	5	11.6
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	2	28.6	5	11.6
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	4	57.1	9	20.9

図表 35 【生産管理】育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

	ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体	7	100.0	43	100.0

1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	14	32.6
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	6	14.0
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	0	0.0	8	18.6
4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	0	0.0	7	16.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	3	7.0
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない	3	42.9	9	20.9
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	2	4.7
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	1	14.3	8	18.6
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない	0	0.0	6	14.0
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	1	14.3	5	11.6
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	2	28.6	9	20.9

図表 36　【経理・経営管理】育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	15	34.9
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	7	16.3
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	1	14.3	7	16.3

4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	1	14.3	10	23.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	2	4.7
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない	3	42.9	9	20.9
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	4	9.3
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	0	0.0	8	18.6
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない	1	14.3	4	9.3
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	0	0.0	4	9.3
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	1	14.3	9	20.9

各分野の育成課題克服策に関して、両国共通して全分野で 20%以上が重要視していたのが当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する点であった。また、外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する点も、重要視される傾向にあった。

図表 37 【製造技術】育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	3	42.9	20	46.5
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	9	20.9
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	2	28.6	9	20.9
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	9	20.9

5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	2	28.6	7	16.3
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	5	11.6
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	1	14.3	5	11.6
8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	2	28.6	9	20.9
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6

図表 38　【生産管理】育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	3	42.9	19	44.2
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	6	14.0
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	2	28.6	6	14.0
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	9	20.9
5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	2	28.6	2	4.7
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	6	14.0
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6
8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	1	14.3	7	16.3
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける	2	28.6	10	23.3

図表 39　【経理・経営管理】育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	2	28.6	24	55.8
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	8	18.6
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	3	42.9	12	27.9
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	7	16.3
5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	1	14.3	3	7.0
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	3	7.0
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	2	28.6	6	14.0
8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	2	28.6	7	16.3
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入する　よう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6

各分野の人材に関して、両国共通して 20%以上が重要視していた課題が、生産管理を行うの人材不足と、経理・経営管理を行う人材のスキル・ノウハウ不足であった。タイに関しては、経理・経営管理を担当する人材不足の課題についても、43 件中 13 件が重要視していた。

図表 40　人材に関して各国で非常に重要だと思う課題（複数回答）

	ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%

	全体	7	100.0	43	100.0
1	製造を行う人材が不足している	1	14.3	7	16.3
2	製造を行う人材のスキルやノウハウが不足している	1	14.3	12	27.9
3	製造を行う人材（ワーカー）が不足している	0	0.0	3	7.0
4	製造を行う人材（ワーカー）のスキルやノウハウが不足している	1	14.3	8	18.6
5	生産管理を行う人材が不足している	2	28.6	11	25.6
6	生産管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している	0	0.0	12	27.9
7	経理・経営管理を担当する　人材が不足している	1	14.3	13	30.2
8	経理・経営管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している	2	28.6	13	30.2

人材不足の理由として、両国共通して 30%以上が挙げていたものが、外国の企業に優秀な人材が流れている点についてであった。ミャンマーに関しては外国卒の優秀な人材が出身国に帰国しない点も 7 件中 3 件、タイに関してはよく転職する点も 43 件中 14 件と 30%以上が挙げていた。

図表 41　各国の人材不足の理由（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
	全体	7	100.0	43	100.0
1	大卒、技術高等専門学校卒の学生数が少ない	1	14.3	5	11.6
2	労働市場が売り手市場になっている	0	0.0	8	18.6
3	大学、技術高等専門学校の教育レベルが低い	1	14.3	5	11.6
4	積極的に知識や技能を修得しようとする意欲が低い	0	0.0	7	16.3

5	外国大学卒の優秀な人材が出身国に帰国しない	3	42.9	7	16.3
6	外国の企業に優秀な人材が流れている	3	42.9	13	30.2
7	よく転職する	1	14.3	14	32.6
8	マネジメントスタイルや労働文化の違いから人材が集まらない	1	14.3	5	11.6
9	経済状況による	0	0.0	4	9.3
10	その他	0	0.0	2	4.7
11	わからない	1	14.3	7	16.3
12	人材不足の状況ではない	2	28.6	4	9.3

⑤ 統計解析とその結果

現状でミャンマーに拠点を持たないものが、ミャンマー進出に対する興味を持つ条件、更にそのミャンマーに興味を持っているものが、人材育成に関する不安を持つ条件を、回帰分析の結果により推測した。

$$f(x) = \frac{1}{1 + \exp(-g(x))}$$

$$g(x) = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \cdots$$

f(x)：進出興味もしくは人材不安発生の確率（元データ上は有：1、無：0）

g(x)：進出興味もしくは人材不安を説明するための、因子の関数

x：進出興味もしくは人材不安を説明するための、因子候補

因子候補には従業員規模、業種、資本金、各国の現地拠点の有無を用い、モデルの適合基準に AIC（赤池情報量規準）を用いた上で、変数減少法により残った変数の組み合わせのモデルに対して、最終的な評価を行った。

図表 42　各因子の係数の状況

	(1)進出興味	(2)人材不安
切片（基準となる値）	−1.14（±0.19）　***	0.14（±0.61）
<従業員規模　基準:10～99 人>		

100 人～999 人	×	−4.08（±1.43） **
1000 人以上	×	×
＜業種　基準：食料品製造業＞		
飲料・たばこ・飼料製造業	×	▲
繊維工業	0.74（±0.52）	×
木材・木製品製造業（家具を除く）	×	×
家具・装備品製造業	×	×
パルプ・紙・紙加工品製造業	×	▲
印刷・同関連業	×	×
化学工業	×	−2.65（±1.31）
石油製品・石炭製品製造業	▲	×
プラスチック製品製造業	×	▲
ゴム製品製造業	−2.42（±1.32） †	▲
なめし革・同製品・毛皮製造業	×	×
窯業・土石製品製造業	×	×
鉄鋼業	×	▲
非鉄金属製造業	×	×
金属製品製造業	×	×
はん用機械器具製造業	×	×
生産用機械器具製造業	3.43（±1.42） *	3.93（±2.01） †
染色整理業	回答なし	回答なし
業務用機械器具製造業	▲	×
電子部品・デバイス・電子回路製造業	×	×
電気機械器具製造業	×	−3.23（±1.96） †
情報通信機械器具製造業	×	−4.10（±2.05） *
輸送用機械器具製造業	×	3.49（±2.13）
その他の製造業	×	2.58（±1.50） †
＜資本金　基準：1 千万円以下＞		
1千万円超～2千万円以下	×	−2.54（±1.86）
2千万円超～3千万円以下	−2.45（±1.28） †	×
3千万円超～5千万円以下	×	×
5千万円超～1億円以下	×	×
1億円超～3億円以下	×	3.66（±1.61） *
3億円超～10億円以下	×	12.67（±3.95） **
10億円超	×	3.36（±1.60） *

不明	−1.44（±1.13）	×
＜進出国　基準：海外拠点なし＞		
中国	1.44（±0.37）　***	×
香港	×	−4.70（±2.13）　*
台湾	×	−5.52（±2.01）　**
韓国	−1.28（±0.51）　*	4.27（±2.20）　†
シンガポール	×	−3.34（±1.99）　†
タイ	×	−4.73（±1.63）　**
マレーシア	1.21（±0.61）　*	×
インドネシア	0.82（±0.52）	×
フィリピン	×	×
ベトナム	×	7.33（±2.81）　**
インド	×	×
オーストラリア	1.34（±0.84）	−8.02（±2.90）　**
カンボジア	▲	▲
ラオス	×	×
バングラデッシュ	×	×
北米	×	10.78（±3.21）　***
ブラジル	−2.75（±0.92）　**	▲
その他南米諸国	−1.71（±1.09）	×
西欧	×	−6.14（±2.45）
中・東欧・露・CIS	×	×
アフリカ・南アフリカ共和国	1.90（±1.15）　†	9.23（±5.90）
その他アフリカ諸国	2.93（±1.79）	×
その他	×	×

括弧内の値：推定係数の 1 標準誤差

×：変数選択で棄却

▲：標準誤差が推定係数の絶対値の 10 倍以上

†：p＜0.10

*：p＜0.05

**：p＜0.01

***：p＜0.001

最終的に採択されたモデルに残った項目に対し、進出興味に 5%で有意な正の影響があ

ったのが、生産用機械器具製造業、中国に進出済、マレーシアに進出済に該当するケースで、有意な負の影響があったのが、韓国に進出済、ブラジルに進出済に該当するケースであった。

同様に人材不安に 5%で有意な正の影響があったのが、資本金 1 億円超の 3 つのカテゴリとベトナムに進出済、北米に進出済に該当するケースで、有意な負の影響があったのが、従業員規模 100～999 人、情報通信機械製造業、香港に進出済、台湾に進出済、タイに進出済、オーストラリア進出済に該当するケースであった。

2　進出日系企業の現状

概に進出している日系企業に対して、ミャンマー人雇用・運用における現状と問題点に関するヒアリング調査を行った。

(1) ミャンマー進出に向けて積極的な検討を行っている企業のニーズ

① 調査方法・対象

ミャンマー進出に向けて具体的な構想を持っている企業の関係者に対し、ヒアリングにより企業の活動実態とミャンマーに関する知見を尋ねた。

対象企業の業種：食品関連 1 社

② 調査結果の概要

調査を行った企業の業種における輸出向けに生産の期待できる品目の概要と、企業進出にあたっての環境について情報を得た。

③ 調査結果

日系Ａ社（食品関連）

2012/1/13～14

＜判明したことｉ＞

お茶の需要の大きさに注目している。

＜ｉの論拠＞

「ミャンマーでは農薬が高くて購入できないため、結果的に無農薬栽培を行っており、それが日本の輸入制約に対して好都合である。」

「ミャンマーにおいては中国種が中心で扱われており、地域に

よってはアッサム茶が扱われている。」

＜判明したことⅱ＞

研究者する人材が不足しているという状況ではなく、むしろその結果を受けて生産業務に従事する、特殊技能を持った作業員が不足している。

＜ⅱの論拠＞

「（調査対象者の）周りには多くの専門技術者がいるが、仕事自体が不足しているため、無職の学生の身分であったり、自分の家で専門とは関係のない仕事をしている場合が多い。」

「若者が仕事を得るには専門学校が良い。短期的な成果が見込まれるからである。反して大学院等研究機関の整備は、長期の時間を必要とする。」

（2）進出後活動中の日系企業の見解

調査方法・対象

ミャンマーで活動を継続している日系企業の現地統括者に対し、ミャンマー人スタッフの活用にあたって注意は必要な点を中心にヒアリングを行った。

対象企業の業種：ホテル業1社、土木関連2社、貿易関連1社

調査結果の概要

ヒアリングでは主にミャンマー人スタッフ活用にあたっての問題点を聞くことができた。ワーカーとしてはおおむね真面目で問題を起こしにくいが、マネージャーとしては下の者に仕事を教えない、応用がきかないなどの問題が取り上げられた。

また、スタッフの採用も規模が小さいと大々的に広告を打てないため、必要な能力を持った人材の確保には苦労している状況にある。

調査結果

日系企業B社（ホテル業）

2011/12/20

<判明したことⅰ>

就業前教育ではホテル従業員教育に十分な効果は望めない状況にある。

<ⅰの論拠>

「ホテルサービスに対する専門学校はあるが、上級者向けのコースはない。」

「大学も（関連する分野については）教師の数・授業の内実共不十分。」

<判明したことⅱ>

地方の人に日本品質を知ってもらうことが必要。

<ⅱの論拠>

「エレベーターの仕組みさえ知らないこともあるため、詳細なマニュアルが必要。」

「従業員教育の一環として、海外のホテルなどに泊まってもらい上質なサービスを体感してもらうこともある。」

日系企業C社（土木関連）

2011/12/21

<判明したことⅰ>

関連資格制度の整備が必要。

<ⅰの論拠>

「登録技術者の制度があるぐらいで、測量士等の細かなものはない。」

「日本の地質調査技師の登録を参考にした制度の整備が考えられている。」

「日本‐ミャンマー間での資格の相互認証が必要。」

<判明したことⅱ>

専門基礎教育の充実が必要。

<ⅱの論拠>

「指示の背景にあるものが考えられるようにするために、専門

基礎教育が必要。」

「単発の応用はそれなり効くが、条件変化への対応などのスケールでは難しい。」

日系企業Ｄ社（土木関連）

2012/1/25

＜判明したことⅰ＞

進出当時の主力製品はガス関連のものであった。

＜ⅰの論拠＞

「民主化の遅さ故に軌道には乗らず。」

「周辺国の進出により、日系は成功せず。」

＜判明したことⅱ＞

橋梁工事の材料生産等は、社内ではなく別の組織が行っている。

＜ⅱの論拠＞

「国防省の MEC にて生産。圧縮、溶接、組立、塗装を行っている。」

「MEC では溶接のみ経験者を雇い、あとは大体 OJT で対応している。」

「給与面の理由での離職率が高い。」

＜判明したことⅲ＞

ミャンマー人スタッフは表立った問題は起こしにくいが課題も多い。

＜ⅲの論拠＞

「残業自体が多くないこともあり、それを嫌がるようなことはない。」

「表面的には仲良くやっており、協調性はあるように見える。」

「マネージャーの評価体制が確立されておらず、立場が下の者に仕事を教えない傾向にある。教えたことを評価する体制が馴

染まないという問題もある。」

日系企業Ｅ社（貿易関連）

2012/1/25

＜判明したことⅰ＞

人材手配に困難を覚えている。

＜ⅰの論拠＞

「広告や人づてが多い。公募のシステムが確立されていないため、そのアクセスが今後必要になるだろう。」

「ジョブホッピングもあり、シンガポールの大学卒業の優秀な秘書が、アメリカへと渡ったこともある。」

「日本では情報共有による教育が確立されているが、特に成果主義の場合は教えること自体が裏目に出るため、その制度はすたれることになる。」

＜判明したことⅱ＞

ミャンマー現地人の活用に問題はない。

＜ⅱの論拠＞

「現在 9 人のミャンマー人を採用している。」

「最初に試用期間の 3 カ月が必須だが、大体はそのまま採用される。」

「増員を予定している。3-4 名ミャンマー人を新規に採用したい。」

＜判明したことⅲ＞

長期的な研修制度を持っている。

＜ⅲの論拠＞

「三菱商事では、最初の 1 年間、インストラクター付きの OJT で教育を施す。」

「また、マネージャーへの準備として会社研修、”PMS: Pacific Management Seminar”がある。」

「そしてマネージャーに昇進すると、日本での研修がある。他

にも日本語の E トレーニングがあり、これは援助金が出る。また TOEIC の促進も当然行っている。」

日系企業Ｆ社（化粧品関連）

2012/2/15

<判明したことⅰ>

子会社設立ではなく、販売代理店経由の活動を行っている。

<ⅰの論拠>

「2007 年の事業着手時には、軍事政権や市場規模（特に商品の消費が見込める中流階級が成立していない）の問題があった。」

「子会社を作る際には投資が必要。それに対する十分なリターンはまだミャンマーでは見込めない。」

<判明したことⅱ>

人材の採用・育成については取り立てて大きな問題はない。

<ⅱの論拠>

「代理店に対しても同様に本社のポリシーを提示している。」

「顧客に対するコンサルティング販売を第一の営業手法としているため、顧客―スタッフ間の双方向的な理解がキーファクターとなっている。」

「美容責任者を日本に招いての研修がある。ミャンマーの代理店スタッフは日本語をよく理解している。」

考察

実際に現地に進出している企業のインタビューからは、特に実務の専門性に関する要求が存在していた。それは、基礎教育や産業未発展の文化的状況から派生する問題である。例えば日本のような先進国の環境においては、製品に関する知識やビジネスの方法が様々な手段で習得てきるが、ミャンマーのような発展途上国においては、意識して教育を行わない限り先進国の求める習得レベルまで持っていくことはできない。

そこで必要となる対応策は、高度の専門教育以前の考え方の根幹の部分、つまり先進国の品質基準・会社運営基準を知る人物を育成することである。それは、例えば日本人が技術や言語を教授しつつ、前提となるビジネスの精神を教え込んでいくことにより、いっそうの効果が期待できると考えられる。ただしビジネスの精神に関する部分はケーススタディの要素もあり、具体的な業務内容の前提なしには成り立たないことが多いため、OJTの中に組み込んでいくことが効果的である。

3　ミャンマー現地企業の現状とニーズ

ミャンマーの国内企業における人材の運用に関する問題について、現地の統括者等に対してヒアリング調査を行った。可能な場合は実際の製造現場のシステムを見学し、具体的な人材育成の提案を行うための参考にした。

ミャンマー国内企業の生産現場の現状

調査方法・対象

ミャンマーの地元企業の製造業に対して、人材の運用状況や海外との取引き状況などについてヒアリングを行った。

対象企業の業種：宝石加工 1 社、金属加工 1 社、食品関連 2 社、IT 関連 1 社、縫製業 1 社、自動車組立 1 社、製薬業 1 社

調査結果の概要

人材の教育体制は主に OJT によるものであるが、系統だった体制があるかないかは業種に依るところが大きい状況であった。

また、現時点で輸出を行っていないところでも、日本式の品質管理を取り入れる動きや、日本の機材の利用を希望している状況にあり、日系の企業進出や業務提携に一定の可能性が見いだされた。

調査結果

ミャンマー現地企業 A 社（宝石加工）

2011/12/15

＜判明したことｉ＞

機材の性能で人件費を削減できる余地があることを、考えていく必要がある。

＜ｉの論拠＞

〇用いている機械の性質上、単純操作であっても人が付きっきりになっている必要がある。【作業場の見学より】

「同じヒスイ産業の盛んな、中国製の機械が多く取り入れられている。」

「会社の業務に合った、日本産の良い機械が使える状況になるのを望んでいる。」

ミャンマー現地企業Ｂ社（金属加工）

2011/12/16

＜判明したことⅰ＞

生産機械の運用が悩みの種である。

＜ⅰの論拠＞

「例えば砂糖の生産機械として使用しているのは、中国産のものが主。」

「英語の取扱説明書が付いている場合、従業員の学歴の関係で理解に苦労がある。」

「日本産の良い機械が使える状況になるのを望んでいる。」

＜判明したことⅱ＞

危機管理教育はできていない。

＜ⅱの論拠＞

「ゴーグルやマスクの着用も浸透していない（嫌がる）。」

「地方から来る従業員は靴の着用から指導する必要があった。」

図表 43　B社工場１

図表 44　B社工場２

ミャンマー現地企業Ｃ社（食品関連）

2011/12/16

＜判明したことｉ＞

　マンダレー（北部の都市）では中国とのやり取りが大きなウェイトを占める。

　＜ｉの論拠＞

「約 80%が中国系ミャンマー人。」

「自然と、ミャンマー語と中国語のバイリンガルが多くなる(取引に両方必要)。」

「機械の輸入や技術指導は中国から（一部オーストラリアなど)。」

<判明したことⅱ>

これから先に向けて、専門卒・大卒の人材を求めている。

<ⅱの論拠>

「基本は中卒の採用だが、高度な技術になるとより上位の学校の素養が必要。」

「業種的に専門卒や大卒はなかなか来てくれない。」

ミャンマー現地企業 D 社（IT 関連）

2011/12/19

<判明したことⅰ>

日系企業に特化したトレーニングシステムが必要。

<ⅰの論拠>

「英語でトレーニングを受けていると、常に人材流出の問題と隣り合わせ。」

「まずは日本語のトレーニングから。」

<判明したことⅱ>

ミャンマー国内のデータを活用した事業の可能性が拡大中。

<ⅱの論拠>

「軍事政権でなくなった影響で、利用制約の弱まってきているデータもある（人口関連など)。」

「GIS や統計ソフトの活用もされている。」

ミャンマー現地企業 E 社（縫製業）

2011/12/20

＜判明したことⅰ＞
ミャンマーの人材は怠惰ではなく働く意欲を持っている。
　＜ⅰの論拠＞
「仕事を怠けるものもいない。それは出来高制のためである。」
「給料は一ヶ月の合計着数によって支給される。」

＜判明したことⅱ＞
ジョブ・ホッピングは社内育成の合理化によって阻止されうる。
　＜ⅱの論拠＞
　「従業員のための旅行やお祭りなども実施している。ボーナス制度もある。」

ミャンマー現地企業Ｆ社（自動車組立）
2012/1/24

＜判明したことⅰ＞
　生産は国内向けだが、今後の展開や人材育成に向けて海外との接点がある。
　＜ⅰの論拠＞
　「ホンダ、トヨタ、三菱等が訪問している。」
　「中国から人を呼んでのトレーニングを行っている。」
　「中国現地でも品質管理部分の指導が行われている。」

＜判明したことⅱ＞
工場の生産能力を最大限には活かしきれていない状況にある。
　＜ⅱの論拠＞
　「1 シフトで年間にトラック 6,000 台、14 人乗り 6,000 台で、計 12,000 台の生産キャパティシィがある。」
　「一定の台数づつ、政府に認可を取る必要がある。」

＜判明したことⅲ＞

海外基準のスタンダードによるトレーニングセンターがある。

＜iiiの論拠＞

「ドイツに1つ、韓国に3つ、インドに1つ、中国に1つの、計6つのトレーニングセンターがある。」

「日本スタンダード（トヨタの生産システム／5S の普及）のトレーニングセンターが来年郊外に設立予定。」

図表 45　F社工場１

図表 46　Ｆ社工場２

図表 47　Ｆ社工場３

ミャンマー現地企業Ｇ社（食品関連）

2012/1/24

＜判明したことｉ＞

システム化された人材育成体制はない。

＜ｉの論拠＞

「ハイシーズンとなる 9～10 月に日本人が教えに来ている。」
「形式だった勉強会等は行われていない。」
「UMFCCI がらみでも行っていない。」

＜判明したことⅱ＞
証明書発行の制度があり、生産の制約はない。
＜ⅱの論拠＞
「更新の頻度は 2 年から 3 年に変化。」
「事務的な手続きは外部の人に依頼（自前で対応できる人材は育てていない)。」

＜判明したことⅲ＞
衛生面のチェックは外部が行っており問題ない。
＜ⅲの論拠＞
「水産庁の月 1 回の検査が入る。」
「それとは別に水産庁の漁業部署の検査が 1 年に 1 回入る。」
「自前で衛生管理を行う人材は育てていない。」

ミャンマー現地企業 H 社（製薬）

2012/1/24

＜判明したことⅰ＞
ISO を取得している。
＜ⅰの論拠＞
「2000 年に ISO9001、2004 年に ISO14001、2007 年に ISO18001 を取得。」
〇手洗いやエアシャワーによる衛生管理、薬剤の物性試験、温度湿度管理による品質の保持が行われている。【会社紹介ビデオより】

＜判明したことⅱ＞
分析機器のトレーニングは海外でも行っている。

＜ⅱの論拠＞

「マスターコースを出ていれば十分な利用経験があるが、学部生ではそうはいかない。」

「例えば液体クロマトグラフィーの装置であれば、タイでトレーニングを行っている。」

「大体のトレーニングは OJT にて行っている。」

＜判明したことⅲ＞

約 30%を輸出向けに生産している。

＜ⅲの論拠＞

○所内の販売設備には、日本語の製品名・説明文の入った商品もあった。【店舗の商品陳列棚より】

「原料としてのハチミツの多くは日本のものを使っている。他の国のものとは品質が違う。」

図表 48　Ｈ社ラボ１

図表 49　H社ラボ２

考察

　現地企業による要望は、特に技術移転に集約される。予測されるように、ミャンマーの現地企業においては高度な技術や機械は使用されておらず、その生産性も高くない。先端技術の導入は産業の工業化を目指すミャンマーが抱えている第一の願望であるので、ミャンマーの産業活性化の伸びしろは非常に大きいと見込まれる。更に、インタビューと視察において同時に焦点化されたように、ミャンマー人の労働者は勤勉であり、学習能力も高いので、確かなマネジメント手法さえ確立されていれば、他のアジア諸国と比べて文化的に特有の問題は起こりにくいと考えられる。

　そして、教育の部分における方向性もここから提示される。つまり、技術移転と一体化した技術教育がとりわけ求められている。よって日本による技術教育は、先述の日本企業による要望と一体化し、複合的な意義を果たすこととなるように予想される。

第三章　人材育成機関の現状と問題点、現地主導型機関による改善案

本章は、ミャンマー人材育成の問題を捉えるため、調査結果に基づき、各種の類型化された諸機関を採り上げ、その問題点の解決策として、現地主導型人材育成機関の効果を検証する。そのため本章は、2 節に分かれている。第 1 節が、産業人材育成の現状を、人材育成機関に沿いつつ探り、第 2 節が、現地主導型の産業人材育成機関の有効性と可能性を検討する。

よって第一には、ミャンマー社会と具体的な機関が各々論じられ、その問題点が定義される。そして第二に、その問題点を解消すべき現地主導型産業人材育成機関の有効性が測られる。

1　現状と問題点

本節は特に、ミャンマーにおける人材育成体制を、インタビュー調査結果とともに個別に取り上げその現状と問題点を把握した上で、個々の対象の抱える問題の中で共通する要素を定義する。そのため本節は、次節における現地主導型機関の有効性の検証に際した問題定義となる。

ところで、インタビュー調査が主軸となるべき理由がある。ミャンマーの教育機関は、特にそれが公立学校の場合、アンケートのような評価形式の問いを大抵拒否する。それは国家の管轄する事柄であり、それに対する意見は許されていないからである。そのため、アンケートの回答は、回収されないか、もしくは、無作為に記述されている場合が多い。

以下が、今回のアンケート調査において用いた用紙である。

図表 50　教育機関アンケート用紙

Date:

School Name | School District　　　　No. of Students (Max-Min)

Area of Service	Quality Rating					
	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree	Don't Know
Academic Excellence						
Our school's educational program is of high quality.						
Our school is doing an excellent job teaching:						
Reading						
Writing						
Speaking						
Communication						
Fieldwork						
Our school is confident about students' later career.						
The career of the graduated students is marvelous.						
School Resources						
Studends has access to a variety of resources of learning.						
The size of classes does not affect the quality of education.						
Our school's facilities are clean and well maintained.						
Life Skills Training						
Students are being well encouraged to continue their education.						
The school's programs are broad enough to meet the educational needs of all students.						
Behavior						
Students show respect for each other.						
Our school's discipline policies are fair and effective.						
Students in our school demonstrate sensitivity to racial and ethnic issues.						
Teachers and administrators at our school confront racial and ethnic issues.						
Our school provides students and teachers with a safe and orderly environment.						
More comments?						

そこで教育機関に関する調査は、回収されたアンケート結果は参考程度に止めておき、主にインタビュー調査によって行った。

1-1　全般

本節は、ミャンマーの歴史から、その人材部門において影響を与えたと考えられる事

件を焦点化する。つまり、1988 年の大学分断のことであり、これが、現在のミャンマー社会における人材問題を、ある程度根底から規定しているはずだからである。

(1) 大学崩壊

ミャンマーは、1988 年、民主化運動に派生する大学の危機を経験している。その際、ヤンゴン工科大学は一時閉鎖され、その機能は停止した。医学、コンピュータ、工学等の学部が、外資企業の要望を受け、1999 年にやっと再始動したと言われる[9]。

ミャンマーにおける産業人材の不足の問題の端緒は、この点にある。国際協力事業団（JICA）ミャンマー事務所は、インタビューにおいてそのことを強調している。

> 独立行政法人国際協力機構（JICA）ミャンマー事務所
>
> 2012/01/26
>
> Q: 実際の管理者の技能が向上しない限り、日本企業進出は困難になるが、そのことについてはどうか。
>
> A: 1988 年の社会主義崩壊から軍事政権が大学を分断し、Center of Excellence を脱中心化した。ヤンゴン工科大学も一時閉鎖された。20 年前のその世代は知識の空白を経験している。高等な人材はそこで失われた。基幹人材が不足しているのである。

この歴史的な事情によって、ミャンマー社会の現在の人材空洞化状況は、決定的に規定されている。以下にその多くの例証がある。

(2) 高度専門性の停滞

大学活動の停止が残痕を残しているこの COE（Center of Excellence)、つまり先進知識現場の停滞は、ミャンマー社会の各場所で、進展を妨げる要因となっている。それは、JICA が援助対象にしているような政府関係者のことだけを意味しない。ミャンマーの各種産業が、現在、高度専門性の不在によって、停滞を余儀なくされている。

実際に、ミャンマー人で知識を有する階層の大部分は、海外に渡って学術経験を積む。

---

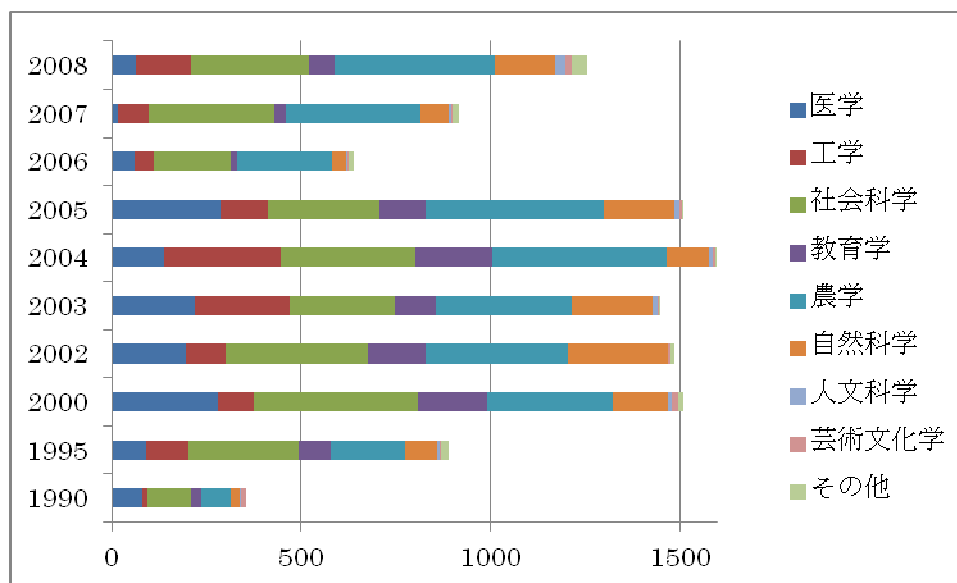
[9] 松田健『魅惑のミャンマー投資』、カナリア書房、2008 年、82 ページ。

高度な教育は、ミャンマーでは得にくいからである。そのため、国内だけで技術の習得を積まざるをえない階層は、必然的に、高度専門性の習得において、さまざまな困難を経験することとなる。国内の教育レベルさえが、依然、1988 年の事件によって左右されているということである。

そのことは、進出企業や業界団体等がよく話題にしている。例えば、ヤンゴン工科大学の教員である Than Than Win 氏は、現在の教員の大部分が MIT 出身であることを（面談終了後の会話の中で）述べており、また商工会議所等知識人の活動する場所には、日本への留学経験者が多く集まっている。

(3) 外国への能力分散

ところで現在、ミャンマーの知識階層は、大学活動の停滞期以後、時間の経過とともに、国内外の機関において専門知識の獲得向上を果たし、その数も次第に増えつつある。それは事実である。ミャンマーにおける留学生の半数以上を占めると言われる国費留学生は、1990 年代に急激に伸び、現在も増加している。

図表 51　分野別国費留学生の推移

出典　*Statistical Yearbook 2009*

＊ この記録の参照元は「Higher Education Department」「Foreign Economic Relations Department」（書誌情報より）

しかし、高度専門知識の広範囲の向上は、必ずしも、高度専門知識の中心化と求心化（COE）には直結しない。というのも、知識の獲得は、厳密には、現在各個人だけの財産

であり、社会における共有に至っていないからである。

そのような状況は、インタビューからも数多く確認される。日本企業において研究開発業務に携わっている日本在住のミャンマー人医学博士は、具体的な例を挙げつつ、ミャンマーにおいて専門家の数は十分であるのに、専門研究は進んでいないと述べている。それは、高度専門化が国内外に散在し、相互の協力が果たされていないということである。

日系企業A社（食品関連）・ミャンマー人医学博士

2012/01/14

A: 人材的には問題はなく、十分な人材が確保されていると言える。自分の周りには多くの専門技術者がおり、しかし仕事自体の欠落のため、無職の学生の身分であったり、自分の家で専門とは関係のない仕事をしている場合が多い。しかし、ミャンマーでは昔から伝統的な食文化等があり、その発酵加工されたお茶は依然未研究に留まっている。未検出成分等あり、その分野は興味深い。

ここで、第一の全般的な問題の芽がはっきりする。ミャンマーにおいては、現在、高度専門知識の拡充が進んでいるが、その専門知識は、散在している。言い換えれば、現在のミャンマー社会は、そのような知識を結集させえておらず、そのような状況のため、専門知識の結集という中心地帯が設立していないということである。

そしてその状況の中、現在、各種教育機関は、ミャンマー人材の育成を手掛けている。以後、具体的に、高等教育機関、技術協力機関、外部研修機関について、その詳細と問題点が指摘される。

1-2　高等教育

本節は、高等教育機関として、基本的には、学生が高等学校修了後に在学する機関を採り上げる。それは、第一に大学、第二に専門学校、また、第三に学生が付加的に通学する機関の語学学校である。

(1) 大学と教育

ミャンマーにおける大学は、国立大学が主要である。また、総合大学は 15 個程度あり、その他として、インスティチュートやカレッジと呼ばれる各種の専門高等機関が存在している。本調査は、国立大学として、ヤンゴン工科大学、海事大学、国家経営専門大学を、インタビュー調査の対象とした。

ヤンゴン工科大学（Yangon Technological University）は、ミャンマー国内で特に先進的な活動を行っており、太陽光発電の研究が実施されていると、ヤンゴン工科大学の教員である Than Than Win 氏は（面談終了後の会話の中で）述べていた。また、教授は同時に、ヤンゴン工科大学は高等研究機関だけでなく、高等専門知識に関する情報開示と率先を指向すると言った。今後の専門知識集積の拠点となることが予想される。

また、海事大学（Myanmar Maritime University）は、ミャンマーにおける沿岸事業の進展のため、2002 年に設立された。これは、5 年間の教育体制であり、日本で博士号を取得した講師を 3 名有している。また、海外との連携も果たしており、例えば、カリキュラム構成については、東京海洋大学の協力を得ており、また笹川財団の資金援助により、日本各地への学生派遣を実施している。その他にも、イギリスからの教科書援助、ドイツへの奨学生派遣等あり、技能交流が果たされている。現在、学生の就業先としては、日本への就職はなく韓国への就職が多いが、本大学は国内でも、20 社程度の企業と提携しており、就業への方途は、比較的確立されていると言ってよい。現実に実施されている企業奨学金とそのインターンシップの交換制度は、学業と仕事を結びつける役割を担っている。

図表 52　海事大学実験設備 1

図表53　海事大学実験設備２

同様に国家経営大学（National Management College）も、その3年から5年間のプログラムの中で、インターンシップを単位として認めている。その専攻は多彩であり、ビジネスマネジメント、専門英語、ジャーナリズムの課程がある。

しかし、どの大学にも共通することであるが、このような高等認定専門大学さえが、必要設備等、技術教育に関わる資源を欠落させている。そのため、海事大学が遂行しているような海外との援助提携が、資源の充実のためには、必須の課題となっている。

(2) 専門学校と教育

ミャンマーにおいては主要大学がほぼ全て国立であることもあり、語学学校を含む私営の専門学校が増加中である。ここでは、語学学校を除いて、特に、実技を養う専門学校が焦点化される。

私営企業としてコンピュータ実技教育を行っている KMD Computer Group へのインタビューが実施された。そのプログラム案内によれば、KMD は、15 を超える細分化されたプログラムを用意しており、初級者から上級者まで、また、ワードやエクセルからプログラミングとグラフィック、会計ソフトまで、多様な需要に対応している。

KMD Computer Group 2011/12/19

Q:指導内容についてお教え下さい。

A:座学によるプログラミングの指導。JAVA、VB.net、C、C++など。マイクロソフトのアプリケーション（エクセル・ワード）を始めとする、実践形式の指導も行っており、20 人の学生に対して 1 人の教師とサポート 3 人が付いている。統計学は教えていない。カリキュラムは例えば 2 か月の基礎コースと 4 か月の上級コースがあり、それらは続けて教えられるようになっている。企業の人向けの講義も行っており、来所してもらうか講師を派遣するかの形式で行っている。

特筆されるべきことは、大学等の高等教育機関に対する KMD の接続指向である。KMD は、20 を超える国外高等教育機関と提携しており、KMD における学習が、認証資格となって他国の学校で採用される仕組みを確立している。

そこでは、KMD における修学年限が特にイギリスの大学において認定される仕組みもあり、例えば証書によっては、その後に MBA プログラムへと進学する余地もある。

(3) 語学学校と教育

語学学校については、ここでは特に、日本語学校と英語学校が念頭に置かれている。語学学校として、2 校の日本語学校インタビューから情報が得られた。

語学学校に通う者の大半は、大学生である。またその他としては高校生、大卒後の無就業者らが、技能向上とその後の就職のために通学する場合が多い。そして、日本語等の語学力は、他の条件が満たされている場合、就職に役に立つことが確認された。他の条件とは英語力であり、この二カ国語は、ミャンマー人の学生に、有利な就職機会を提供する。ちなみに日本語検定受検者数は、日本国際教育支援会によれば、近年一年に 2000 名程度で推移している。

例えば日系のある企業も、英語と日本語技能を重視している。

日系企業 E 社（貿易関連）・所長

2012/01/25

Q: 採用対象についてお聞かせ願いたい。

A: 現在 9 人のミャンマー人を採用している。若い人から 57 歳まで幅は広い。勤続 25 年の者もいる。全員が大学卒で、有名校の出身者が多い。例えばヤンゴン大学、ヤンゴンの文芸科学大学、バンコクのスタンフォード関連大学等である。総務からマネージャー、副係長まで多彩な配置を行っている。

［中略］

Q: そのような人材をどのように募集しているのか。

A: 広告や人づてが多い。公募のシステムが確立されていないため、そのアクセスが今後必要になるだろう。募集と採用の基準としては、大学卒業、英語力、日本語力、またやる気や頭の回転が重要である。最初に試用期間の 3 カ月が必須だが、大体はそのまま採用される。

そのことは、語学学校校長のインタビューにも裏付けられる。

語学学校 A 社・校長

2012/01/14

Q: 学生の進路はどうか。

A: 高校生が日本の大学に進学することもあるが、大体は大学生が再度日本の大学へと進学する。この場合、本校へと日本の大学が提携を希望し、これに応じる。だが国立大学との提携はまだない。それ以外はミャンマー国内の日本関係業務に従事する。現在日本語技能を持つ学生は供給不足である。

Q: 日本語技能はミャンマーにおいてとりわけ有効ということか。

A: ただ英語力も同時に必要である。日本語だけでは意味がない。両方の技能を持って日本へと行った者、そしてはつらつであ

かるいおしゃべり好きの人は、ソフトバンクやローソン、ユニクロや NHK に就職した。

しかし問題はある。第一に、例えミャンマー進出日系企業の募集があるにしても、そのような高度の技能を持った学生は、低い賃金に甘んじることなくミャンマー国内で就職を希望しないことである。そして第二に、在日本企業への就職は、ミャンマー国内における産業の発展に寄与せず、海外への人材流出を加速させることである。

その事実は、現在まで分析されたミャンマー社会の知識の分断という事実の延長線上にある。高度な技能が各個人別に拡散しており、その集中化が実現していないため、産業によって提供される賃金が技能に見合わず、賃金と技能の齟齬が生じているということである。

結局、学生が在学中に培った技能は、ミャンマー社会の進展に役立てられているとは言えない状況になっている。

(4) 高等教育の問題

以上に調査された高等教育の概要は、以下のように特徴づけられる。

図表 54　高等教育機関の類型

高等教育機関類別	大学	専門学校	語学学校
対象者	大学生	大学生＋α	
プログラム	専門知識	専門技能	
就職先	海外（希望）・国内	専門職	ホワイトカラー職

ミャンマーにおける高等教育において、いくつかの問題点が確認される。

第一に、ミャンマーの公的な高等教育機関の持っている問題として、設備がないことである。このことは、国立の総合大学や専門機関に特に顕著である。それは高等教育や特に技術部門の教育遂行において、解決されなければならない事象である。現在、国家から認定されない私営学校だけが設備を整え、国外の大学と提携することで自己の存在感を高めている。

そして第二に、ミャンマーにおける教育にとりわけ顕著な問題として、教育と就業の

接続が適正に保たれていないことである。それは、教育部門において培われた技能が、産業部門において提示される職務と対応していないことを意味する。それゆえに、高等技能の保持者は、海外へと流出し、結果として、国内産業の進展が促進されないという悪循環が生まれている。

代表的な例として、ミャンマー商工会議所がそのことに危機感を抱いている。

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: The Union of Mynmar Federation of Chambers of Commerce and Industry） 2012/01/23
ミャンマーには技術高校等があり、彼らは初等エンジニアへの道を歩む。しかし同時に、一般的な大学卒の就業者さえ、技術を欠いているため、おなじく工場における教育が必要である。この問題を解決する必要がある。

つまり、高等教育機関における人材育成の問題としては、①設備不足、②育成と就業の接続不備が、特に挙げられる。

1-3　外部研修機関

本節は、技能習得を目指す就業者向けの機関を全般的に扱う。つまり、本節における外部研修機関の対象者は、その大部分が、研修生と呼ばれる就業者であり、その外部研修は、いわゆる社外研修を意味する。

(1) 各種専門人材育成機関の概要

ミャンマーにおいては、大学等の高等教育機関は、日本とおなじように、学生の実地専門実技の習得を果たしていない。そのような実務技能は、専門学校や外部の研修期間に委ねられている。例えば各種の業界団体による専門職業訓練があり、本調査はその中で、日本による協力によって実現したミャンマー縫製人材開発学校、技術系専門学校を束ねるミャンマー技術者協会、短期の研修を執り行っているミャンマー商工会議所へのインタビューを実施した。

(2) ミャンマー縫製人材開発学校 MGHRDC

ジェトロの後援とともに設立されたミャンマー縫製人材開発学校（MGHRDC: Myanmar Garment Human Resource Development Center）は、ミャンマーにおける主要産業である縫製の分野で、その中間管理職の育成を主眼に置いて設立された。

ミャンマーでは、中間管理職が足りていない。例えば、ミャンマーの現地縫製企業が触れていたことだが、ミャンマーにおいてワーカーは十分に供給されており、適切な社内育成とともに、熱心に業務をこなす。また、例えば現地で技術支援的人材育成に携わっている日系企業が触れていたように、その教育対象は中堅技術者であり、その育成が必要である。

このような状況の下で、縫製人材開発学校は、就業者を対象とした育成に携わっている。その具体的な内容は、初歩の技術から始まって、ある程度高度の技術も含んでいる。しかし、ジェトロの情報によれば、この学校は定期的に運営されておらず、講師も日本からの招聘が多いため短期的であり、また機械も 30 台程度と少なく、育成機関として小規模である。

問題は、講師不足だけでない。機械等の設備不足の問題があり、使われている機械は依然古いものである。そこでは講師不足と設備不足という問題が常態化している。

ミャンマー縫製人材開発学校（MGHRDC: Myanmar Garment Human Resource Development Center）

2011/12/21

Q:材料調達・技術面に関する具体的な悩みは何でしょうか。

A:生産のための材料がない上に、資本金や技術も足りていない状態。お金があれば、まず機械（生産設備）に投入したい。ミャンマーの中部北部では家内工業的なものがたくさんあり、古い技術のまま運用している。新しい技術を教える機会があると良い。

(3) ミャンマー技術者協会 MES

ミャンマー技術者協会（MES: Myanmar Engineering Society）は、ミャンマーのエンジニア、各種技能保有者ら 1 万人の会員が所属する大規模な組織であり、設立以来、エンジニアの交流、各種研修、資格取得支援活動を行うなど技術者のスキルアップを支援するほか、国際的な技術士会に対する窓口的役割を担っている。MES には、33 の専門委員会が

組織されており、各専門委員会の下で研修やエンジニアの交流活動が行われている。しかし、MES で行われている研修はミャンマー人講師によるものであり、水準の高い先進国の講師から直接に学ぶ機会や国際的な技術のレベルや価値観を知る機会は少ないといえる。また、短期間の資格を与えるための研修であり、資格制度自体が未整備の分野も多いため、資格が諸外国と互換可能な水準を担保するとはいえない。そのため、MES ではエンジニアの実務者の資格を国際的なレベルに引き上げられるよう啓蒙活動を行っている。現在、MES は、2015 年の AEC（ASEAN 経済統合）を目前に、自国のエンジニアを国際競争から保護するため自国エンジニアのスキルアップや資格取得支援活動を積極的に行っている。

MES の幹部メンバーはほぼヤンゴン工科大学（YTU）の卒業生で、彼らは大学の教職を兼務していたり、企業家として第一線で活躍しているため、ミャンマー人エンジニアを育成する国家的な基盤整備事業の重要性を認識している。また、MES 幹部メンバーが教鞭を執る YTU では、国際的なエンジニア資格（APEC Engineer、Professional Engineer 等)取得に向けて、大学でのエンジニア教育のカリキュラムを国際水準に近づけるべく改善させようという意欲も確認された。

MES と日本との関係を見ると、過去に AOTS や JODC の研修や、在緬日系企業による技能研修など日本からの支援活動の実績も決して少なくはない。また MES へは、1999 年と 2000 年に日本技術士会（IPEJ)が視察に訪れ、技術移転のための国際シンポジウムが実施された経緯がある。　本調査で各企業へ行ったヒアリング調査の結果、ミャンマーが日本から最も学びたいものは技術であり、技術指導に対するニーズが最も高いことが各所から確認された。その意味で、エンジニア人材のネットワーク的役割を担う MES は、日本が支援して制度化させる人材育成機関のプラットフォームとして、ミャンマーサイドにとっても期待される機関と考えられる。

(4) ミャンマー商工会議所 UMFCCI

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry）は、自己の下部組織として人材開発部会を有しており、人材開発の活動に率先して取り組んでいる。具体的には、人材開発部会が海外から人材を招聘し、その下部組織である訓練所（Training Institute）が、実際の訓練活動を行っている。

その活動の内容は幅広い。パソコン講習全般から、日本語研修・英語研修、マネジメント研修、貿易研修、人事研修等がある。開催期間は数日間から数カ月であり、全部署を総合すれば年間 15 以上の研修を実施している。そのかなりの数の研修とともに、1 コースが 10 名から 100 名以上のものもあることから、多人数の研修生数が全体として予想される。

訓練の目的は、就業者の育成開発であることに間違いはない。だが、UMFCCI はとり

わけ、大学等の学生が専門機関において培った技能が実地に活かされずに活用されていないことを、問題視している。よって、UMFCCI の積極的な研修対象は、自分の専門技能を保持している大学卒の就業者であると言える。専門技能のある就業者に実務技能さえ身に付けば、その後の産業の発展が、国家的に見込まれるためである。

しかし、UMFCCI も同様に、施設や設備の不備の問題を持っている。また、このような研修組織は、外部から講師を調達する必要もあり、UMFCCI 商工会議所は、この講師調達の面においても、問題を持っている。

(5) 外部研修の問題

外部研修においても、高等教育とおなじように、公的組織である以上、十分な利益が得られておらず、設備不足の問題は解消されていない。また、ある種非営利的でもある自主的な外部研修においては、高等教育のように国家的配慮によって賄われている講師さえが不足するという事態が生じている。外部研修は、実際に活動中の企業労働者を対象としているため、教育訓練と職務の接続に関する問題はそこで生じない。ただし、産業育成と活性化のためのこの自主的な取り組みは、以上の問題点とともにいっそうの援助や協力を必要としている。

よって、外部研修における問題は、①設備不足、②講師不足として定義される。

1-4　技術協力

本節はそこで、ミャンマー高等教育に欠けている資源、そしてミャンマー研修機関に欠けている資源を、設備や講師の面で補い充足させる日本の技術協力を扱う。そしてこの技術協力の効果の測定によって、ミャンマー人材育成における共通の問題が焦点化される。

(1) 日本の技術協力概要

日本の技術協力は、主として政府関連機関によるものによって代表される。外務省の管轄する ODA 協力を実施する組織として JICA、また、経産省の管轄下で民間の技術協力を実施する AOTS、JODC の研修がある。その中で本調査は、AOTS と JICA 研修に関わるインタビューを実施した。

(2) JICA

JICA の研修は、現在ミャンマーにおける日本政府関連機関の技術協力の中で主軸的な

位置を占めており、その事業数、研修生数において豊富である。

研修の対象者は、ODA そのものが政府間援助である以上、ミャンマーの政府関係者であり、そのような政府関係に従事する人材の育成が JICA によって目指されている。育成部門は多岐にわたり、JICA のインタビューによれば、稲作からエネルギーまで広く、対象者についても、副大臣クラスからエンジニアへとレベルを選ばない。その内容については、JICA のインタビューに詳しい。

独立行政法人国際協力機構（JICA）ミャンマー事務所

2012/01/26

Q: 政府関係者が対象ということだが、彼らに対してどのような具体的な研修がなされているのか。

A: 稲作からエネルギーまで全セクターに渡る。レベルも多様であり、局長や副大臣クラスから、エンジニアへの技術協力がある。また、マネジメントや管理部門の技術協力もあり、例えばミャンマー中央銀行や工業省所属員を、日本の証券取引所や民間事業所、地方銀行へと派遣し、その歴史や政策や制度、法律を教授する形態のものもある。JICA 技術協力は 2 種類あり、全世界で実施されているテーラーメイドの支援と、ミャンマー特有のオーダーメイドの支援がある。期間は大体 2、3 カ月程度のものが多い。また、食品管理や工場管理等の民間実務の研修も存在しないわけではない。

また、そのような支援は、現在まで、年間最大 300 程度実施されており、現在は予算の減少によって半減中であることが確認された。しかし同時に、JICA は今後、予算を倍加する予定であり、JICA の援助は、対象は政府関係者に限られるものの、以後も充実した貢献となることが予想される。

ただ、問題としては、政府間におけるそのような協力でさえ、研修修了者の海外流出（例えば日本 IT 系企業への転職）を阻止しえないことが確認された。

(3) AOTS/JODC

AOTS/JODC の活動については、特にミャンマー商工会議所から具体的な情報が得られ

た。というのも、AOTS/JODC の活動は、商工会議所を拠点として実施されていたからである。

AOTS/JODC は、民間部門への技術援助を目的として遂行される。そのため、そのような技術協力は、ミャンマー国内の研修機関に対する補完的な役割を担っている。その具体的な内容は多岐にわたり、ミャンマー産業を活性化させる取り組みが多く見られる。その対象者は、日本の技術協力がミャンマーには不在の技術に対する協力である以上、ある程度専門的知識を有した大卒就業者、また、技術部門で鍛錬を積んでいる就労者である。

技術協力の様態としては、OJT のような訓練形態が多く、その恩恵をミャンマー商工会議所は強調している。

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: The Union of Mynmar Federation of Chambers of Commerce and Industry)

2012/01/23

ミャンマーの新規学卒就業者は訓練が必須であり、その役割を UMFCCI が担っている。現在まで AOTS の協力があったが、現在は停止し、後援は得られていない。2008 年には AOTS による 5 日間の研修があり、それが JODC 傘下において OJT 研修として継続された。また 2009-10 年にも研修があったが、11 年に終わった。そのような研修の継続を望んでいるが、どのように接触しうるのかについて、UMFCCI は知りたい。

(4) 技術協力の成果と問題

技術協力は、日本の団体が日本の設備や資金を使っていることもあり、設備不足や講師不足の問題を生まず、事業自体は滞りなく完結している。しかし、商工会議所のインタビューにおいても聞かれたように、継続性の問題が生じている。そしてこの問題は、ミャンマーではとりわけ解消を要求している。

なぜなら、ミャンマーのような技術不足が慢性化している社会は、設備も資材も欠いているため、技術協力が中断すると、即座に教育と人材育成の場が失われ、次第に培われた技能も、その断絶によって消失の危機に曝されるからである。そのことについては、特に実際の中小企業に密着して視察をつづける協同組合省の零細産業課が、指摘している。技術育成は、継続的に実行される必要がある。

協同組合省零細産業局アッパーミャンマー支部

2011/12/15

Q: 日本政府の思案している産業人材育成センターとは、例えば日本から技術者を派遣し、セミナーや教育活動を実施する業務をその一部として持っている。そのような教育は、今の状況にとって意義深いと考えられるか。

A: 現在も、海外からの講演活動等は存在しているが、持続性がないことが問題である。それが終わったら今は何も残らないという状況である。持続的な教育活動が望まれる。

Q: 機械部分にくわえて人的部分の同時的サポートが必要と考えるということか。

A: 実際に機械自体も欠落しているが、それだけではない。機械があっても使い方がわからない。だから実際に機械とともに人に来てもらい、使い方を教えてもらうことが必要である。例えばジャガイモをむく機械さえない。

つまり、ミャンマーにおいては、一言でいえば、全てが足りていない。そのためにただ 1 つの欠損だけによって人材育成は危機に陥る。つまり、設備や支援があるだけでは足りず、講師が派遣されるだけでも足りない。全てが継続して実施され、その土壌が根付く必要がある。

1-5　現地留学生組織

本節は、現地で独自に人材育成を実施している留学生組織を扱う。というのも、留学生組織は、日本における経験者を集めた組織である以上、日本語を解し、くわえて日本から技術を携えて戻った者が集まっていると考えられるためであり、そこで今回の産業人材育成組織にとって、主要な役割を担うと考えられるからである。

（1）概要

文献調査によって確認されたミャンマーの留学生組織は、経済産業省外郭団体のAOTSがその研修修了生のために作ったMAAC（Myanmar AOTS Alumni Center）である。この組織の訪問においては、組織の概要と活動が調査され、研修生による実質的な活動が存在しないことが確認された。

現在、MAACは、日本だけでなくミャンマー進出国外企業へのミャンマー紹介をボランティアで実施しているのみであり、その数は縮小しつつある。しかし、人材育成機関設立のようなミャンマー社会の発展のための業務には多大な興味を抱いており、その尽力の余地を残している。

MAAC: Myanmar AOTS Alumni Center

2011/12/19

Q: AOTSというこの組織の概要と現在までの活動経緯を教えて欲しい。
A: 本組織はビジネスマンが主に主体となってその活動を遂行している。特に中でもレストラン業、アパレル業従事者が中心的である。具体的な活動としては、日本人が現地への参入を考えるとき、本組織は現地企業への紹介を担っている。日本企業向けのサービスであるが、現在はインドや中国との交流も活性化している。

Q: AOTSの組織ということで、やはり本組織の中で活動している者は元日本留学生が多いのか。
A: 本組織の活動は10年ほど前から始まった。メンバー数は昔の300人から200人へと減少し、活動もそれぞれのビジネスマンに暇があるときに行われているだけである。ボランティア組織で、誰が主体ということはない。現在ミャンマー経済は不調であり、メンバーは100人へと減少している。諸外国の人々が活動しており、インドや中国の人が多いと言える。ビジネスが好調に行くことが必要である。

Q: 日本関連の組織にもかかわらず外国人のメンバーが多いこ

とに驚いた。それはなぜか。

A: 以前は日本人のメンバーもいたが、現在日本人のメンバーはいない。外国と提携することで交流の名目を保った状態にある。現在はインド等の企業連絡を代行している。

(2) MAJA

MAJA は、ミャンマー最大の留学生組織であり、その会員は 1500 名近くに上る。その会員は、主として国費留学生等の文部科学省経由の者と、JICA 研修の修了生で占められる。JICA の研修生は、自動的に MAJA のメンバーとなるよう手配されており、また現在も、帰国留学生パーティー等で会員数の増加が図られている。

MAJA は実際に、留学生の集まりというだけでなく、日本語教育を主軸に教育活動を実践しており、日本大使館からの協力も得て、日本語検定や大学入試試験等を実施している。対象者はそのため、日本留学を考えている大学生や高校生が多い。体制としては、ボランティア的な講師が教育に携わっており、留学生の熱意と精神が活かされていると言える。

また、MAJA は他にも、ミャンマーと日本の交流のために多様な取り組みを行っており、震災への援助金拠出、沖縄への日本語学習者派遣、文化式典の開催等を実施している。また、目下技術育成のためのセンター設立を考えており、その計画を整えている。

(3) 留学生組織の問題

ただし、問題は少なくない。現在ボランティアによって運営されている MAJA は、未来の産業人材育成組織を視野に入れているものの、資金難の状態にある。日本語の教育についても、MAJA が NPO の組織であるため、かなり小額の授業料しか徴収しておらず、現在の敷地代とスタッフ分の給料の大部分は、外務省による援助の中から捻出されていることが確認された。

本組織は、大規模な留学生組織として、産業人材育成機関における巨大な潜在性ではあるものの、これを実行する資源を有していないことに問題がある。

1-6　まとめ

さて、現在まで、①高等教育、②外部研修、③技術協力の部門毎に、ミャンマー人材育成の具体的な問題が確認された。以上のどの部門も、ミャンマー産業人材育成に際して

必要十分な施策を提供していない。

具体的に言えば、ミャンマーの人材育成においては、①設備不足、②講師不足、③就業体制の不備、④継続性の欠落、という 4 種の問題が、各所に紛れるかたちで結びつき合いつつ、存在している。

そしてこのような不備の重合性が、専門知識集中化の不在をもたらし、また同時にそこから強化されて、ミャンマー産業と人材育成を、悪循環的に未開発状態に留めている。以下、各要因の確認によって、その問題が例示される。

(1) 設備不足

第一に、設備不足であるが、これは問題の一部と言うほうが適切である。というのも、設備不足は、資金不足にその端緒があるには違いないが、それは詳細に言えば、各個別的な産業機関や教育機関が、相互の連携を経ずに独立を保っていることから始まっているからである。

例えば、協同組合省が指摘しているように、機械等の設備が教育機関に存在したところで、それを使用する人材が産業界で欠落しているため、その設備自体への需要が育たない。また、教育機関においても、第一にその設備を使う産業が欠落しているため、その設備投資への意気込みが、相対的に減少せざるをえない。

つまり、やはりここでも、広義の COE の欠如、すなわち全体における知識の集中化の欠如が、問題の規定に横たわっていると言える。

(2) 講師不足

第二に、講師不足であり、それはとりわけ、組織化の欠落と中新世の欠落によってもたらされている。例えば発展途上国では一般に、産業部門知識部門において、その人材が不足している。そのため講師不足の問題はそこでは避けがたい問題となる。しかし、ミャンマーの場合は、そのような一般的な問題とは異なる地点で問題が生じている。

というのも、高度の専門技量を携える知識階層は、ミャンマー人においては足りていないわけではないからである。むしろそこでは、例えば第一の設備不足と連関しつつ、講師不足が生じることとなる。つまり、必要な設備や場所が存在しないために、技能を持った講師が参入しえない状態が生まれているということである。

例えば、ミャンマー技術者協会が日本語講師を欲しているにもかかわらず、日本語講師の技量を携えた者は、他の語学学校において講師をするか、また、個人でツアーガイド等をしている。講師不足の問題はむしろ、講師の力量が発揮される場所の不在に求められる。

(3) 就業体制の不備

就業体制の不備については、これは容易に産業と教育の連携における問題であることが理解される。その結果として、ミャンマーにおける種々の教育は、その実際の現場には活かされずに終わっている。というのも、培った教育を、実務的に成果とする産業が欠落しているためである。

その場合にも、やはり設備の不足等の問題が、悪循環的に影響を及ぼす。工場労働者は一方で、初歩的な技術や設備を使用しうるが、高等教育修了者は対して、その初歩機械の作業を欲しない。そしてまた高度な設備や技術が外部機関で教授されたところで、今度はその設備が不足している。

そのため高等教育修了者は言語を習得し、例えば海事大学や日本語学校の例に見られるように、海外へと流出する。そこで再度、産業は停滞し、おなじ結果が招き寄せられている。

(4) ミャンマーにおける学習とジョブ・ホッピング現象

つまり、ミャンマーにおける学習は、ミャンマー社会の利益となっていない。その学習は、ミャンマーにおける中心知識の不在に後押しされて、ただの個人的達成の手段としてしか機能を持っていない。ミャンマー人は、自己の社会に愛着を持っているにもかかわらず、社会における集中知識の不在の結果として、ジョブ・ホッピング現象を構成することとなっているわけである。

(5) 継続性の欠落

継続性の問題が、その全ての問題に関わっていると言える。JICA ミャンマー事務所は、人材育成とはキャパシティ・ビルディングであるべきだと述べていた。このキャパシティとは、諸個人の総体が有しうる力量のことであり、この拡大こそが人材育成であるということは、とりわけミャンマーにおいて当てはまるように思われる。

実際に、人材育成は継続的に遂行されることで、諸個人を集団として、キャパシティ・ビルディングをもたらす。断続的な人材育成は、そこに参加する諸個人の力量を上昇させるが、集合的な威力はそこには欠けている。実際に技能を獲得した諸個人はその後、海外への流出を企てている。それは、国内において力量が発揮される場所がないためであり、詳細には、その力量を使って他人と共同しうる産業が整えられていないためである。

こうして、設備不足、講師不足、就業体制の不備、継続性の欠落は、全てが混じり合うことで産業人材の状況を停滞させている。以上が、ミャンマー産業人材の現況であり、問題点の定義である。

2　現地主導型改善案

現在、ミャンマーにおける人材育成教育体制は、各個の制度が散発的に存在している状況にある。この状況は、設備や講師、就業体制や継続性に関する問題を引き起こす可能性を抱えている。そのためミャンマーにおいても、各国における初期の産業発展には必然的に要求される組織的な政策が必要とされていると考えられる。

そこで本節は、現地における人材育成体制の組織化とネットワーク化を視野に入れ、かつ現地主導の体制を（留学生組織等を取り入れつつ）見越すことで、ミャンマー産業の独自の発展を促す現地主導型人材育成ネットワークの意義を、その効果とともに検証する。本節は特に、前節で挙げられた 4 つの問題点を基礎としつつ、その解消の方向性を見定める。

2-1　設備

設備問題を解決するための具体的な案が、インタビュー調査の中で提示されたものも含め、いくつか挙げられた。本節は、その内の代表的なものを、個別詳細に並列し、そこから、一般化されうる選択肢を導出する。

(1) 設備支援の海外援助

人材育成を指向する各機関は、設備の援助さえあるならば、事業は遂行しうると述べる。それは、設備不足を嘆いた消極的な意見ではなく、実際に設備さえ補充されれば実行できるという積極的な意見であることが、確認された。

例えば、インタビュー対象である日本在住の医学博士は、自分の知人がミャンマーで、退職後、小規模ながらも理工学系の人材育成をボランティアで実施していることを述べていたし、UMFCCI 商工会議所は、人材育成計画の詳細な策定を開始しており、この足りない設備に関し、枝野大臣と会談の中、その要望を提示したと述べていた。

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: The Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry)

2012/01/23

　また、HRD 部会以外に、UMFCCI Training Institute がある。HRD 部会は主として海外関係の仕事をし、育成機関は主として研修やセミナーを実施する。ただ施設や設備は欠けている。

　［中略］

　前回の日本との会議では、大臣だけでなく他の面々も参加した。大臣はミャンマーの市場経済化を尊重し、そのための援助の意向を示した。それは以下の三点にわたっている。第一に、電力産業の発展、第二に貿易ルールの策定、第三にその実現のための人材開発を含んだ施策の制定である。大臣は日本企業にとって、ミャンマーの安価な労働力や豊富な資源は、格好の投資対象であり、その促進を期待すると述べた。そこで、日本とミャンマーの経済交流と協力のため、「Japan Myanmar Economic Committee 日本ミャンマー経済委員会」を設置した。ミャンマー側も、HR に関して、以前の日本の支援（例えば縫製）に関する協議を実施した。HR に関しては、国内および政府の施策だけでは不十分であり、国際機関等から協力や援助、支援される際には、ミャンマー側からも多くの要求がある。

　つまり、援助協力さえ果たされるならば、ミャンマーにおける人材育成は、早くも用意されているプログラムとともに、実現性を持つ。またそれだけでなく、設備等の不足から断念されている潜在性さえ、開花する余地がある。そして、そのような設備や施設の実現に関しては、現在代表的な意見として、海外による支援が期待されている状態ということである。

(2) 海外工業資本投資

　また、援助の他にいっそう実現性を持つ策として、例えば協同組合省による工場誘致策が挙げられる。これは、海外の工場をミャンマー国内に参入させ、そこで、工場教育がミャンマー人に対して実践されることにより、設備の移入と技術の普及が、同時に予定されるものである。事実、海外技術移転は、途上国への援助協力における主要な策として定

義されており、またこの過程が産業化の中で実施されるのであれば、効率的な策であるため望ましい。

特に協同組合省は、以下のように述べている。

協同組合省零細産業局アッパーミャンマー支部

2011/12/15

Q: そのようなマンダレーの人材育成現状に基づきつつ幾つか質問をさせて頂きたい。マンダレーはヤンゴンとは違い、中小企業が主軸と聞くが、そのような場合、やはり大都市とは異なる中小企業独自の教育手法が存在していると考えられる。そのような特徴がもたらしている帰結は何か。マンダレー経済の概況と合わせてお聞きしたい。

A: ヤンゴンは外資企業がおおきく流入しており、その諸外国から技術が導入されている。反してマンダレーは、とりわけ中国からの資本投資が多く、その過程で中国の技術が流入している。

Q: そのことは質問事項の第 3 項目と関わるが、そのような技術の流入がマンダレーにもたらしている恩恵は、やはり大きいのか。またマンダレーに関して韓国や中国から資本投資が活発化していることは耳にしているが、他の国として、特に呼び込みたい国はあるか。日本に関してどう考えるか。

A: しかし第一にヤンゴンに流入している技術は、のちのちマンダレーに来るはずである。そのことは期待される効果である。そして同時にマンダレーに流入している中国の技術は、のちのちヤンゴンにも行くはずである。この相互的な効果は大きい。

また、どのような国を欲するかという質問に関しては、やはりアジアであり、特に日本である。韓国の企業にも個人的には来てほしいが、日本の技術はやはり憧れである。

この策は、特にその設備をもちいる人材の育成を射程に入れているため、単なる設備の移入以上に意義深い。外資が同時に講師としての役割を果たすという効果が、意図されているためである。

(3) ネットワーク化による設備問題解消策

以上のような解消策は、各地で広範に実行される必要があるし、その実現性も深いと考えられる。外資の参入により、設備と技術の同時的な移転がもたらされ、そこから現地のキャパシティが深まり、その技法の拡散と派生が、ミャンマーにおいて期待される。

ただしやはり危険がある。例えば現在、ミャンマーの産業で技術を習得した労働者は、高賃金を求めて外国に流出することがよく起こる。また、この問題は技術支援にも同様にある。ここに産業人材育成機関が加わることで、設備の規格化、そしてその教育プログラムの策定が実現し、広範な普及が叶う。つまり実際の就業者だけでなく、未来の就業者を視野に入れた体系的な教育システムが実現することが予想される。そしてそれは、組織と企業間の知識流通や関係深化にもつながるはずである。実際に、例えば縫製業の社長が縫製人材開発学校に派遣されているように、その実現性は高い。

2-2　講師

講師問題の解決策は、上記の海外資本参入というものの他にも、数種の選択肢がインタビュー調査の中から提示された。本節も、やはり特に個別の提案を集中的に参照しつつ、現地主導型産業人材育成機関の効果、ネットワーク化の意義を探る。

(1) 海外技術者招聘＋通訳者

海外技術協力に際して、特に UMFCCI 商工会議所より、技術の移転とその使用方法の説明の際、ミャンマー人に分かるように、英語かミャンマー語による介在の要望があった。それは、以前に UMFCCI が経験した海外技術研修が、部分的に日本語によるものであり、その通訳時の困難があったためである。UMFCCI は以下のように述べていた。

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: The Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry)

2012/01/23

A: 以前日本は二種類の手法でミャンマー側に援助をしていた。第一は日本への受け入れやアジア諸国間の協力下における技術普及である。そして第二に日本人招聘による技術移転があっ

た。それは 5 日から 14 日のもので、特に JODC による活動が OJT 要素を含み効果的だった。その際には日本語と英語を両方話す教育者が希望される。専門用語があり、日本語の通訳が困難になるためである。

この場合、日本のような海外技術支援に際して、技術育成を担う人物として、英語話者を選別する必要か、もしくは高度の通訳技能を携えた専門技能保持のミャンマー人を探し出す必要が生じている。

（2）講師の組織化

講師の不足に対する提案として、ミャンマー人講師の組織化という選択肢がある。というのも、指摘されていたように、実際にはミャンマー人の実力や技能が不足しているわけでなく、ミャンマー人は、外国留学生を中心として、高度の技能保持者を有数蓄えているからである。特にミャンマー人医学博士は、そのことを強調している。

日系企業 A 社（食品関連）・ミャンマー人医学博士

2012/01/14

Q: それでは第三の質問として、ミャンマーの工学系留学生の実務的な交流についてお聞きしたい。

A: 現在ミャンマーでは専門家が増加中である。しかし、それぞれが自分の仕事を持っており、率先して積極的に集まることはしない。ただ仏教の集まりだけがあるだけである。ただ例えば、友人の大学教員退職後の先生が二カ月間のトレーニングをボランティアで実践しており、もう二年目である。そのような資格ができることが望まれる。

ミャンマー人の個人的な技能は十分に蓄えられつつも、その結集が成功していない。そのことは折に触れて指摘されている。

(3) ネットワーク化による講師問題解消策

このような講師問題の解決に際しても、現地主導ネットワーク型の人材育成機関は、特に有益であると考えられる。ミャンマー人が各地で蓄えた技能は、発揮されて然るべきであり、その組織化によって、かなり高度の専門教育が実現する余地があるからである。よって、現地主導ネットワーク型の人材育成機関は、以上の問題を解消し、同時に講師不足を緩和、そしてミャンマー人の力量を有効活用しうるものとして捉えられる。

2-3　就業体制

さて、就業体制に関する解決策としては、特に、外国資本の参入と経済の発展が、基軸的なものとして考えられていることが確認された。教育と就業の未接続の問題は、おそらく全ての教育機関が危惧していることだが、例えばミャンマー技術者協会 MES が、現在は若年層を海外に送り込みながらも、将来における人材の帰還とその技術の流入を念頭に置いているように、現在のミャンマーにおける教育は、投資として捉えられているからである。

そこで、本節は、将来の人材の帰還を視野に入れつつ、人材の経路に関する諸氏の着眼点を分析し、現地主導ネットワーク型人材育成組織の有効性を検証する。

(1) 工業専門教育案

現在のミャンマーにおける人材経路への問題意識は、多くの場合、その流通を促進する専門学校創立の意見を提示する。というのも、専門学校によって、そこで身につけられた実践的な技能が、直接的に企業内で使われうるためである。ミャンマー人医学博士は、そのことに触れている。

日系企業Ａ社（食品関連）・ミャンマー人医学博士

2012/01/14

Q: ひとつお聞きしたい。先程専門技術者はミャンマーにおいて十分に蓄えられていることが示唆されたが、現地に産業人材育成機関が作られるとして、その形態としては、①専門学校、②大学、③大学院等の高等研究機関、そのどれが最も必要だと考えるか。

A: 専門学校である。というのも、今は若者に仕事がない。若

者が仕事を得るには専門学校が良い。短期的な成果が見込まれるからである。反して大学院等研究機関の整備は、長期の時間を必要とするからである。そしてある学校というよりもむしろ、学校のネットワークが重要である。加工産業の場合であれば、農作物の探索、設備の整備、工場での生産という工程が欠かせない。

また、日本語学校の校長も、職業訓練学校の重要性を指摘している。

語学学校Ａ社・校長

2012/01/14

Q: 今回の調査は総合的な人材育成機関設立を見越した調査だが、10 年以上語学学校を経営している者として、どのような体制が望まれるのかお聞きしたい。

A: やはり語学と日本の技術教育を織り交ぜたものが良いと思われる。つまり職業訓練学校である。ミャンマーにはさまざまな職業訓練校があるが、日本の技術を教えているところはない。日本語と日本の技術を合体させるような職業訓練校が望まれる。

両者とも、今後拡大の余地がある産業を予測し、その前段階である準備教育を重視している。そこではやはり、将来の需要に対する供給組織という面が特質化されている。その調整によって就業体制が円滑化するからである。

(2) 産業誘致

一言で、海外産業の参入は、高度専門技能を持った人材の就業接続に関する問題を解消する。何度も引証されたように、技能を保持している人物は、適切な場所で就業しておらず、ある程度関連性のある場所か、もしくは全く関係のないところで違う活動に従事しており、その専門性はミャンマーにおいて活かされていない。そこに適切な産業が流入することは、以上の問題を根底から覆す一因となると考えられる。

よって、諸氏が言うように、産業の勃興とともに、ミャンマー人材の潜在性が開花することは間違いないと考えられる。

(3) ネットワーク化による就業体制改善案

そのためにも、現地主導ネットワーク組織は一定の役割を演じうる。というのも、現地における人材バンクのような存在は、海外から進出する企業にとって安心材料であり、魅惑でもあるからである。現在も、日々、政府高官等から人材育成の重要性が喚起されているように、人材育成の基盤整備は、海外による長期的な投資への期待効果を生む。また、現地において 35 年間の操業を果たしている日系企業でさえ、現在、依然新聞広告や口コミによる人材募集を行っており、そのような人材組織への需要は間違いなく豊富である。

そこで、ネットワーク型の組織は、多様な人材供給を叶わせうるし、ミャンマーにおける従来型の口コミネットワークも一定の役割を果たしつつ、そこから諸種の学校や大学へと募集の輪は広がり、巨大化と外資の誘発が叶うと考えられる。

2-4　継続性

継続性の問題は、即座に現地における組織の必要性を証している。本節も同様に、いくつかの代表的な解決論を検討しつつ、産業人材育成機関とそのネットワークの方向性、効果について検証する。

(1) 技術育成の組織化

技術育成は、それがミャンマー社会に根付き、その蓄えられた技能が実際にその社会で使われて伝播する際に、その役割を果たすものであると考えられる。例えば JICA ミャンマー事務所は、キャパシティ・ビルディングに触れつつ、技術育成によって養われた技能が即座には役立ちはしないこと、それは長期的な過程であるべきことを述べている。

独立行政法人国際協力機構（JICA）ミャンマー事務所

2012/01/26

Q: 研修に即効性はあるのか。

A: 即効性の高いものもあるが、研修には、本人の能力を向上させるだけでなく、政府全体、同僚のキャパシティを上げ、政府

の法律も含めて向上させるという目的がある。それがわれわれにとっての人材育成、すなわちキャパシティ・ビルディングであり、それはインスティチューショナル・ビルディング、政策制度法、行政機関全体の機能強化である。

研修で得られた技能が即座に有効化しないことは、その使用頻度の薄さや、組織内での実用性が依然乏しいこと等に求められる。しかしそれは、技術協力への参加者が産業内部へと組織化されていないことや、また、その技術協力が他の教育訓練と共有されていないことから派生する問題である。そのため、現地主導型の産業人材育成機関が長期の効果的な研修プログラムを確立するなら、問題は漸次解消へと向かうと考えられる。

(2) 私営学校・企業への研修申請

また、継続的な研修であるためには、他の例えば企業内専門家や、私営学校や公立学校の教師に対する研修依頼によって、育成の体系が確立されねばならない。隠された専門人材は、講師として有効活用されうる。そのことによって、研修や人材育成の幅や種類は拡がり、継続的で一定の人材育成が実施されると考えられる。

(3) ネットワーク化による継続性改善策

それらを実施しうるのが、現地主導ネットワーク型の組織に他ならない。現地主導組織が、ネットワークを整備し、ネットワークを拡張することにより、人材育成に関わる人材は豊富化し、その可能性も高まるからである。特に長期継続が問題となる際、他の何よりも求められるのが、産業人材育成機関の設立であり、上述のようにミャンマーでは、特にそのネットワークが有効である。

2-5　現地留学生･研修生組織の活用

本節は、以上の問題解消の方向性を、現地留学生・研修生組織の活用という側面において検証する。現地最大の留学生組織である MAJA は、その組織規模によって、現地主導型産業人材育成機関を下支えしうるものであり、その活用方法の具体例が本節では検証される。

(1) 参考となるタイにおける初期のネットワーク拡大戦略

ところでタイでは、40 年前に設立された技術促進協会 TPA が現在独立採算型の体制において運営されており、近年にはその下部組織として大学を設立し、その多様な活動がタイのビジネスを部分的に支えている。このタイ TPA は、現地の日本留学生が基幹人材となって運営されていたものであり、タイ TPA のインタビューではそのことが確認された。

タイ TPA はその初期、第一に語学教育、つまりタイ人への日本語教育と日本人その他へのタイ語教育、そして技術セミナーの開催によって採算を図ろうとした。その際、企業への技術セミナー斡旋においては、留学生が重要な役割を果たした。進出日本企業に就業しているタイ人が、TPA を企業に紹介することによって、顧客は拡大したということである。

タイ TPA (Technology Promotion Association (Thailand - Japan))

2012/01/19

Q: 会社による申し込みについて具体的に知りたいのだが、そのような会社とのネットワークはどのように構築しえたのか。

A: タイ TPA はメンバー制を採っている。会社の会員は現在 3,000、個人会員は 6,000 である。パンフレットや WEB、また展示会などで会員を募っている。だが設立当初は、口コミのようなネットワークが拡大要因だった。特に日本留学生の就職先や、この人脈によって拡大が果たされた。その意味での日本留学生の活用は、重大な意義を担っている。

このことは、現地主導型の産業人材育成機関が、独立採算を目指す際に、とりわけ注意されるべきである。顧客の長期的な拡大がもたらされるならば、セミナーを効率的に実施し、語学教育等企業からの収益を見込むことができる。1500 人の登録者を有する MAJA は、この過程において特筆すべき役割を演じうると考えられる。

(2) 通訳翻訳ボランティア

現地留学生活用の意義はそれだけに留まらない。また日本語教授だけでもない。技術の移転が実施される際、商工会議所も同時に指摘していたことではあるが、その通訳が必

要となる。タイ TPA における技術セミナーにおいて、留学生がこの役割を果たしたことが確認された。つまり、招聘された日本人技術者の通訳、そして同時に技術関連資料の翻訳である。このような基礎的な作業がどこかで実施される必要がある。そしてタイ TPA によれば、その作業こそ、留学生の担うべき役割だった。

タイ TPA (Technology Promotion Association (Thailand - Japan))

2012/01/19

Q: ある程度質問領域を具体化し、今度は教師について、やはり設立から現在まで、どのような体制が採られたのかお聞きしたい。それは全部が留学生によるものだったのか、もしくは日本人の招聘があったのか。

A: 日本語教育については、大部分が日本人留学生や日本人によって実践されていた。それがもっとも効率的な手法である。また技術関連業務については、例えば技術セミナーの場合、基本的には日本人専門家を招聘し、講演や教育を依頼していた。その後、日本経営を専門とするタイ人研究者を取り入れることとなった。ゆえに最初の 3 年間における援助の大部分は、日本人技術者の招聘に使われたと言ってよい。しかし、日本留学生がなしうることは少なくない。例えば最初から現在まで、技術本の翻訳や技術セミナーの通訳は留学生によって担われていた。彼らはボランティア精神があり、資金面で充実しないにもかかわらず、この経過に援助を惜しまなかった。このことは重要である。

現地留学生はそのような基幹的役割を果たす人材である。そして、MAJA は現在もほぼボランティアによって運営されているように、その余地を十分に留めている。

2-6　現地主導ネットワーク型組織の展望

本節は、最終的なまとめとして、現地主導ネットワーク型の人材育成機関設立の必要性と意義を再確認する。特に、現在ミャンマーにおける人材育成の問題点、同時にその対外的（対日的）な効果、そして、その解決による今後の発展性が扱われる。

（1）全体解決

最終的に、ミャンマーにおける産業人材における問題は、かなりの要因が複層的に絡み合いつつ存在していることが明確となった。そのために第一に、産業人材育成機関という組織が確実に必要であり、また第二に、その組織が効果的に運営されるために、ネットワーク状の運営形態が望ましいことが立証された。

第一節におけるように、ミャンマーでは①設備の問題、②講師の問題、③就業体制の問題、④継続性の問題が存在し、これら 4 つは全体として解決されねばならない。そこで提案されるのが、現地主導ネットワーク型の人材育成機関である。

（2）設立による外資の誘致

本調査研究の全体が提示していることだが、現地における産業人材育成機関の設立は、ミャンマー国内だけでなく、ミャンマー進出予定の日系企業にも便益をもたらす。日系企業は現在、人材やその持つ技術に関する不安感を抱いており、この組織はそこへの緩和剤として働くことが予想される。

そして同時に、産業人材育成機関が外資を誘発することで、ミャンマー経済は乗数的に発展する余地がある。結局、ミャンマーにおける特有の問題は、個々の要素上の問題ではなく、全体における問題であるため、起爆装置さえ準備されていれば、爆発的な発展が期待される。現地主導ネットワーク型組織の意義は、十分にあると考えられる。

第四章　産業人座育成支援案及びネットワーク案

本章は、ミャンマーにおける日系企業の現状と人材育成機関へのニーズ、またミャンマーにおける人材育成機関の現状という以上の章の調査結果に基づきつつ、ミャンマー産業人材育成の支援案とネットワーク案を提示する。

そのための準備として、第一節で、未来の産業人材育成機関に適合する各々の素材、すなわち講師、対象者、拠点の各々に関わる選択肢が提示される。最後に第二節で、有効と考えられる 3 つのネットワーク案が構成され、そこで同時に、ミャンマー産業人材育成に関わる支援案のいくつかの提言が果たされる。

1　ネットワークの素材

ネットワークの構成のためには、最初に、必要不可欠となる要素が確定される必要がある。今回の産業人材育成に関わるネットワークは、この意味で講師、対象者、拠点を各々要求する。この各々の選択肢の多様性に応じて、ネットワークの多様性も同時に高まることとなる。そこで本節は、①講師（技術育成）、②講師（言語教育）、③対象者、④拠点の各々について、その選択肢を提示し、そのメリットとデメリットを記述する。

1-1　講師パターン（技術者）

本節は第一に、ミャンマーにおいてその不在が憂慮されている講師について、ここでは特に技術育成者の部門に留意しつつ、未来の産業人材育成機関の構成に役立つ人材の供給元を、いくつか明示する。

（1）日本人招聘――日本技術士会、日本専門学校講師等

第一の選択肢として考えられるのが、途上国への技術移転の際に主要な手段として使われる日本からの講師招聘である。技術移転は、タイ TPA の場合、そして大部分の NGO 活動の場合におけるように、日本人技術者を対象国へと派遣し、そこでの教育援助という形態で実施されている。そのため、この選択肢は着実である。

ミャンマーにおいても、各種の外部研修機関が、同様の処置によって、技術育成を図っている。協同組合省零細産業局アッパーミャンマー支部はインタビューでそのことについて触れていた。また特に、海外技術援助にも頼りつつ日本人技術者を招聘しているもの

として、例えば商工会議所 UMFCCI、ガーメント協会がある。

この手法のメリットは、日本から確実な技術者が派遣されるため、確実な技術が伝達されることである。しかし、デメリットもあり、例えばそれは商工会議所 UMFCCI が触れていたように、第一に言葉の問題があり、第二に日本人招聘のための多額の資金が必要なことである。

(2) ミャンマー技術者協会＋大学講師

ミャンマー技術者協会は、その内部に多様な方面の多様な人材を蓄えている。本協会は、ミャンマーにおける業界組織を教育機関として発展させたものであり、各種の技術学校を束ね、大学の講師をも含んだ包括的な人材供給源となりうることが予想される。

日本からの招聘以上に資金がかかることはなく、また、ボランティアの見込みもないとは言えない。というのも各種のインタビュー調査によれば、ミャンマーの人々は社会を発展させるためにボランティア精神を持っていることがたびたび聞かれたためである。そのメリットは多大である。しかし、デメリットとしては、技術者協会所属の会員は、全世界からの技術習得者で構成されており、そこでは必ずしも日本特有の技術が教授されるわけではないことである。

(3) 現地進出日系企業の技術者

以後、ミャンマーへの日系企業進出は、増大すると予想される。そこで、ミャンマーに進出する日系企業員が、講師としてミャンマー技術の発展に貢献するという機会が生まれることとなる。実際に、ある進出日系企業は早くもボランティアの企業間援助として、現地鉄鋼技術の育成に 10 年に渡って取り組んでいる。そこで教授されている知識や技法の価値は高い。

この選択肢は、日本人技術者招聘以上には資金を必要としない。また、実地で使われている技術、そしてミャンマー人ワーカーへの教授に理解が深い者による技術教育が実施される。それは特有のメリットである。

ただし、企業員からボランティアを募る場合には、講師としての継続性が保持されないという危険性がある。また、例え契約とともにある程度長期の教育が遂行されても、その後の講師問題等問題は続けて生起する。また、この策は企業進出後の技術育成であるため、未進出の技術教育を事前に選択するのは困難である。そのようなデメリットが存在する。

以上の整理は、以下の図によって表される。

図表 55　講師パターン（技術）

技術教育人材供給源	資金の必要性	ボランティアの期待	持続性
日本人招聘	高	無し、もしくはNGO	低
ミャンマー技術者協会	低	中	高
現地進出日系企業員	中	低	中

EBP作成

1-2　講師パターン（言語）

本節は、講師パターン、特にその言語教育部門を扱う。再度講師パターンの選択肢の提示となるが、技術の教育と言語の教育の人材はかなり異なるため、節はここで分かれている。

（1）日本留学生

第一に、日本留学生の活用が挙げられる。ミャンマーにおける日本語教育は、免状の有無にかかわらず、独力で実施されており、日本現地で日本語技能を鍛えた留学生がそこで貢献する余地は、多大にある。

日本留学生の項目やミャンマー人の精神に関して触れたように、ミャンマー人は自国の発展のためならばボランティア的に活動を続行しえており、産業人材育成機関が軌道に乗るまで、彼らからのある程度の援助は見込まれると思われる。

そのメリットに対して、例えば、人数的に確保されているボランティア日本語教師の中でも、人気講師が生まれると、その講師の継続性が保てなくなるかもしれないというデメリットは存在する。また、日本語教育に携わったことのない者が試行錯誤的に教育を始めざるをえない場合もあるかと思われる。

（2）現地語学学校講師

現地においては日本語学校が 30 校以上あり、そこで実際に講師として活動している留学生や日本語学習者は、特に本件にとって活用されうる。経験や技能を携えている講師は、産業人材育成組織において即座に日本語教師の実務を遂行しうるためである。

また、日本語教師の賃金はミャンマーにおいて他の職務と同様に低く、資金面でのメリットもある。職業意識を持っているため確実な成果が期待されるし、他の講師との相互連携も期待される。また、日本人日本語教師も少なからず存在しており、中にはボランテ

ィア活動の実践もあると聞かれるため、そのような人材の活用も有効である。

デメリットとしては、タイ TPA の場合におけるように、日本で他の専門分野に関わる技能を習得した日本留学生が、日本語講師へと矮小化され、その技能が十全に活かされないことがある。

以上の整理は、以下の図のようになる。

図表 56　講師パターン（語学）

言語教育人材供給源	資金の必要性	ボランティアの期待	持続性
日本留学生	低	高	中
現地語学学校講師	中	中	高

EBP作成

1-3　　対象人材パターン

本節は、第二番目のネットワーク部門として、産業人材育成教育を施すべき対象人材について、その選択肢を提示する。ここで特に留意されるのは、その選択肢に対する需要並びにその効果である。

（1）個人希望就業者

ミャンマーは、教育国であり、例えば日本の寺子屋のような学習場が以前から存在していたことからも推察されるように、人々の学ぶ意欲は高い。そのため、自己の技能を培うための自己学習の需要が想定される。つまり、産業人材育成機関に個人が率先して利用する余地がある。

特に語学学校においては、現在就業中の者が、以上の目的のために通学する例が確認されている。また、現在、ミャンマーのホテル等、日本語技能の効用が高い場所において、日本語を解する者は十分におらず、そのような特殊個人的な技能習得の需要は存在する。

その効果としては、ミャンマー人の技能が向上することによるジョブ･ホッピングの激化等、上昇の競争は確かに挙げられる。しかしそれは教育レベルの多様な向上や、キャリア選択の拡がりをもたらす要因でもある。

(2) 二次トレーニング希望留学生

現在、ミャンマーには日本での就学を終えた卒業生、また、国際技術援助研修を終えた修了生が、数多く存在する。しかし、そこで培われた技能は、必ずしも、業務や職業に結びついていない。そこで、基本的な知識を実践的な知識へと上昇させ、即座の就業を目標とする実務向け二次トレーニングの需要が想定される。

例えば、二次トレーニング修了の内実が容易に理解されるために、コンピュータ知識に関する簡単な資格認定等が実施されることで、就業用の実務トレーニングは、短期の研修として確立されうる。その需要は留学生からだけでなく、今後の進出を図る日系企業からも、後押しされると考えられる。

そこでは、実務の基本知識を身に付けた日本留学生と、ミャンマー進出後に日本文化や日本語への理解を求める日系企業による相互的な需給の効果が見込まれる。

(3) 現地日系企業就業者

おそらく第一の確実な需要の所在は、現地日系企業、そしてその就業者である。ミャンマー人を雇用する日系企業は、その育成のために多様な需要を抱いていることが本調査によって確認された。例えば、日本語や英語等の語学力、生産管理等の実務技能、また、経済文化に関する基本的な素養等である。

本産業人材育成ネットワークは、その第一顧客である就業者のために、時間帯や科目等を柔軟に調整しつつ、カリキュラムとプログラムを整えることが求められる。なぜならまた、そのような長期的に遂行される育成プログラムの他にも、短期の企業内研修が考えられ、講師の選定や効率的な内容の確立が必要となる。

これは、ただミャンマー人の育成に資するだけではない。タイ TPA の場合のように、日系企業員がミャンマー語を学習し、相互の理解に努めるという需要が存在すると予想される。そのため、ミャンマー語の教授がともに実施され、相互的な効果が期待される。

そこでは、産業人材育成センターは、人材育成だけでなく、日本とミャンマーの交流に資するという効果がある。日本の協力下におけるミャンマー人材育成機関は、相互の交流を保ちつつ、相互の発展を叶えることとなるように思われる。

(4) ミャンマー人現地企業

最後に、以後急速に日本的技術を取り入れることが見込まれるミャンマー現地企業の需要があると予測される。現在も、ミャンマーでは日本企業との取引が増加している。その際に日本企業側から求められる成果や技能は、今回の産業人材育成機関において培われるものを基礎とするはずである。また、タイ TPA のように、そこで日本的技術が養われ

ることで国内の生産技術が向上することは、ミャンマーにとっておおきな資産である。

結果として、産業人材育成機関が、日本・ミャンマー双方の発展にとって貴重な資源を供給しうることが予想される。

1-4　プラットフォームパターン

本節は、講師と対象人材における以上の選択肢を前提として、産業人材育成機関の拠点（プラットフォーム）となりうる選択肢を提示する。そこには、講師の募集と選定、カリキュラムの構成と実施場所の用意、運営のための事務等、包括的な役割が任されることとなる。

以下の三者は、高度のネットワーク性を共通に有しているという理由で選ばれた。しかし、さまざまな分野において、それぞれがそれぞれのメリットとデメリットを持っている。そこで、本節はその整理によって、実施される人材育成の形態を明確化し、その方向性について定義する。

(1) 商工会議所

第一の選択肢として、商工会議所 UMFCCI がある。UMFCCI は、現地企業の情報を網羅している組織であるため、産業人材育成機関の顧客を増大させるネットワーク性を有している。

特に指摘されるべきメリットは、商工会議所の会員に現地企業の重役が多いため、顧客の収集や、プログラムの構成において即座の実効的な選択がされうるということである。始めからビジネス関連の組織であるために、業務遂行における着実な発展が見込まれる。また、UMFCCI は日本との協力も深く、近年においては枝野大臣との協議等を実施している。また、UMFCCI は、現在まで、AOTS や JODC の開催、また日本語検定実施における会場準備など、施設の提供という意味で多種多様な役割を果たしており、その経験から、産業人材育成機関の実施を自律的に遂行する余地がある。

ミャンマー連邦共和国商工会議所（UMFCCI: The Union of Mynmar Federation of Chambers of Commerce and Industry)

2012/01/23

Q: 経済産業省から先日枝野大臣が商工会議所を訪問し、人材育成に関する何らかの合意があったと聞いた。その詳細について

お聞きしたい。

A: 現在ミャンマーは政治的にも経済的にも社会的にも変化している時である。日本政府は多くの ODA を出している。そこでわれわれは大臣とともに、UMFCCI における「Japan – Myanmar Business Center」の設立について合意した。これについて大臣は、JETRO と協力するよう提案した。

また、UMFCCI も、SME JAPAN CENTER の設立について触れた。これについても日本政府は、協力を合意した。

ミャンマーの変化にとって人材育成は重要であり、その会議においても人材育成について協議した。本日の会議内容も同様に人材育成についての協議となっており、大臣との会談と同様、ミャンマー側にとっても必要不可欠な情報であり会議である。人材育成について、UMFCCI がどの部分で何ができるのか知りたい。

しかし、ミャンマービジネス界による独自のプログラム構成は、ミャンマーの労働者にとっては最善の選択であるものの、日系企業の持つ要望への確実な対応は保障されない。また、日本語を操る会員は多くなく、その点でも日系企業向けの産業人材育成機関とは趣を変えることがありうる。例えば、今回の産業人材育成センターは、日本語学校と連携し、ミャンマーにおける日系企業への日本語研修を実施する必要があるが、その選択肢が叶うかは不明である。

つまり、日本向けかミャンマー向けかという点で、利害の対立が生まれる余地があるということである。

(2) ミャンマー技術者協会

第二の選択肢として、技術者を包括的に登録し、また技術専門学校を各種束ねているミャンマー技術者協会 MES が挙げられる。技術者協会はそのため、各所の学校等さまざまな開催地を準備しうるし、そこで各学校の学生へと産業人材育成機関のプログラムを流通させうるネットワーク性を宿している。

メリットとして、技術者協会は、現在国際的な資格認定のための準備を始めており、大学とも連携しつつ、技術系の教育プログラムを各種用意している。そこではミャンマー社会に適した必要不可欠の方向性が提示されることが見込まれる。そのため、日本の資格制度との協働の余地が技術者協会にはある。よってそこでの認定資格は、進出諸外国の企

業に対して訓練の証明書として提示されうる。また、さしあたり海外からの援助を受けていない本協会は、新規の支援先として魅力がある。

しかし、現在の技術者協会本部は、ヤンゴン中心部から遠く、現在の場所は産業人材育成機関の中心地には向いていない。また、他に内容面の問題として、技術者協会はその高等技術の側面における教育制度は整っているが、特に５S のような基本的な生産管理に関する教授については、やはり日本由来の技術支援を必要としている。

(3) MAJA

第三の選択肢として、ミャンマー最大の留学生組織である MAJA がある。日本留学生組織として、MAJA は、タイ TPA のように日本留学生の就職先等を起点とした産業人材育成機関ネットワークを拡大させる余地を有している。

メリットとして、MAJA は、現在早くも現地日本留学生等を活用しつつ、日本語教育プログラムを運営しており、また、TPA のような技術育成組織の創立を計画している。また MAJA は、意欲も高く、語学学校等、他校との連携も見込んでおり、ネットワークのための基盤は整えられている。それが実現に向かうならば、日本向けの産業人材育成機関としての効果が得られる。MAJA は、日本への関連性という面で、かけがえのないメリットを持っている。

MAJA: Myanmar Association of Japan Alumni

2011/12/21

Q: タイの TPA は現在では独立採算型の組織となっており、日本政府の援助があるわけではない。MAJA は非営利組織と言われたが、他の機関に依存しないように独立採算的に組織を計画することは可能か。

A: 最初の後援が必要である。シンガポールにおいてもそのような組織が存在することを確認している。ミャンマーにおいてできないはずがない。2、3 年の内に独立した組織とすることができる。

MAJA の希望は強い。現在民主主義が拡がりつつあり問題も起こっているが、同時に企業の進出等進化の過程があり、日本との連繋を強く希望している。今は中国企業の進出ばかりであり、投資比率は 70%、その他は 15%をタイが占めている。しかし日本

は現在ミャンマーの奨学生を奨学金をもって受け入れ、そのことに多大な感謝を抱いている。それは日本の国民の資産を使っているようなものであり、そのことに対して日本と協力し合いたいという気持ちがとても強い。

はっきり言っておく。援助があるのならば即座に作る。MAJA でも必要であれば日本大使館と相談できる。3、4 ヶ月後には選挙があり、そこでの結果によってはアメリカが制裁を止めるとヒラリー・クリントンは断言した。そこで活況が訪れるはずである。MAJA は一切の企業と連絡することができる。その熱意は強い。

しかし、MAJA は現在、外務省や文部科学省とある程度連携を果たしており、今後採用される組織様態が未知の部分がある。また、技術育成に関して MAJA はその実施経験を有しておらず、効果的な実践に至るまでには時間が必要と予想される。

以上 3 つのプラットフォームパターンは、以下のように図示される。

図表 57　プラットフォームパターン

プラットフォームパターン	語学教育	技術教育	日本との連携
UMFCCI	中	中	中
MES	低	高	低
MAJA	高	低	高

EBP作成

2　産業人材育成支援及び産業人材育成ネットワーク形成に関する提言

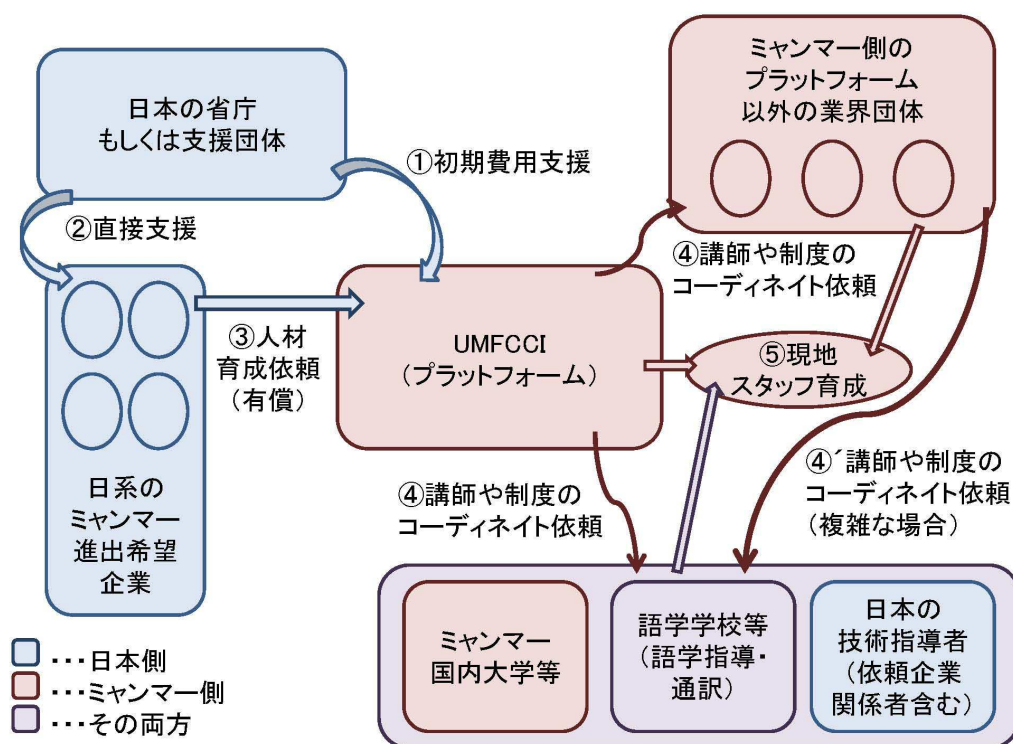
本節は、今回の調査研究の最後として、産業人材育成支援及び産業人材育成ネットワーク形成に関してその提言を果たす。前節において整えられた産業人材育成ネットワークの各パターンから、ここではいくつかの有効なネットワークパターンが提示される。そして、そのありうる有効なネットワーク案に沿うかたちで、本節は第二に、その形成のための官民支援の選択肢をいくつか提示し、そのことによって最終提言とするものである。

2-1　ネットワークパターン

第一節は、ネットワーク形成に関わる各種の素材についてその選択肢を提示し、特に最後で、本拠地となるべきプラットフォームパターンを示した。そこで提示された 3 つのプラットフォームパターンから、ここでは同じ 3 つのネットワークパターンが提示される。

この場合、プラットフォームは一個に絞り込まれるが、その他の講師等パターンは重複して用いられる。本節は以下の 3 つのパターンを提示しつつ、それぞれの概念図によって補足することで、その差異を明示する。

(1) UMFCCI ネットワーク案

UMFCCI をプラットフォームとしたネットワーク案は以下の図のような状況が想定される（但し UMFCCI をプラットフォームとするケースは汎用性が高いため、以下の図のプラットフォーム部分を MES もしくは MAJA に置き換えたものも候補の一案とする）。

UMFCCI の組織としての活動は産業全般に対して行っているため、プラットフォームとしての汎用性は高く、様々な業種への対応が期待できる。元々日本からの支援を受けて活動している機関がある業種（例えば縫製業）をベースに、人材育成の活動範囲を広げていける可能性は大きい。ただし、日本向けの活動という意味では現状において就職の機会に乏しいなどの理由で動機に乏しく、継続的に関与する意思のある現地のメンバーをいか

に確保できるかが鍵になってくる。ひとつの解決策として、日本企業から直接資金を受ける機会を得られる仕組みを作ることで、日本に特化した部分を担う体制を保持しやすくしていくことが考えられる。

UMFCCI 自身が取り扱っている人材育成のコースは、比較的一般的な IT 技術やマネジメント層に「気づき」のきっかけを与えるものであり、本調査の主目的である日系企業進出のための産業人材育成体制としては、根幹になる部分の一部を担っている状況にある。製造業の人材育成の目的を考える場合、特に生産に直接関わる部分の指導制度が UMFCCI だけでは不十分となるので、他の業界団体（MES や MAJA も含む）やミャンマー国内の各種教育機関、日本の技術指導者のコンテンツを活用することで、必要な内容を網羅していくことを可能にしていく必要がある。

(2) MES ネットワーク案

MES をプラットフォームとする場合には、１）ミャンマー大学工学部教育における国際的なエンジニア育成カリキュラム作成を支援するプログラム、２)社会人技能工の国際的な資格取得支援プログラムの２つを、成立可能な産業人材育成支援策として、以下に提案する。

１）案で、MES のカウンタパートとしては既に 12 年前に交流のあった日本技術士会（IPEJ）が最適である。IPEJ は、日本の大学における工学教育カリキュラムの認証機構(JABEE)を組織化してきた大学教員や国際レベルでエンジニア実務を経験してきた企業エンジニアが多数在籍する。彼らは大学や企業での経験を踏まえて、国際的に通用するエンジニア養成のために基幹的な役割を担う大学教育の基盤整備について助言と指導ができる人的リソースといえる。国際的なエンジニア資格を取得させるために大学教育の果たす役割は極めて大きい。例えば、実験設備の充実、理論だけでなく実験実習カリキュラムの充実、個人ではなくチームワークの経験や地球環境や安全に配慮する技術者としての倫理教育の欠如など、現在のミャンマーのエンジニア教育には改善を要する事案は少なくない。教育の段階からそういった考え方を日本人講師により日本基準で身に付けさせていくことは、長期的な視野に立てば、日系企業の操業に貴重な人材インフラを整備することに他ならない。

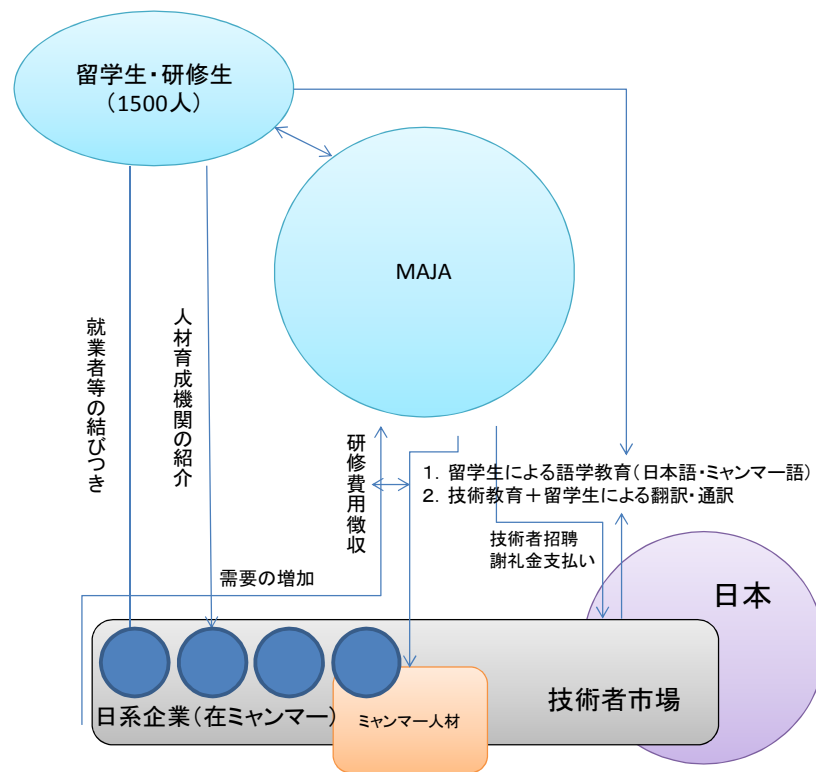
2)案でも、MES のカウンタパートとして IPEJ を主体としたネットワークが妥当である。IPEJ には、海外活動支援実行委員会が設置されており、海外実務に精通するエンジニアのデータベースの整備や交流活動が行われている。JICA 等の海外研修活動に最適な日本人講師は、IPEG から推薦されている実績がある。また、海外での技術研修に興味を持つ日本人エンジニア、コンサルタントに、海外活動を円滑に行えるよう情報共有を図る研修も実施している。さらに本調査のヒアリングの結果、日本人技術士会が国際的使命感から

ミャンマーのエンジニア育成事業に協力したいという意思を確認できた。

１）案は、大学教育のカリキュラム改善という長期的なスパンの人材育成プログラムであるのに対し、２）案は、エンジニア、技能工の実務者に対する短期的な人材育成プログラムである。本提案では、MES が IPEJ（大学教員メンバーも含む）をカウンタパートとしたエンジニア人材育成のためのワーキンググループを組織化し、IPEJ から大学教育、実務者研修の両面にて指導と助言の機会を受けられることで、自立的な人材育成機関として進化する可能性を示す。

(3) MAJA ネットワーク案

MAJA のネットワーク案は、以下のように図示される。

図表 58　MAJA プラットフォームパターン

この案は、タイ TPA をモデルとするものであり、留学生組織である MAJA はその手法を踏襲しうる。つまり、第一に、技術教育の講師としては、日本からの技術者招聘、また、現地進出日系企業からの技術者招聘がありうる。また、言語関連の講師としては、MAJA の登録員である日本留学生の活用がありうる。MAJA で活動する日本留学生は、大部分がボランティアで従事しており、それは費用の面でも実現性がある。

特に留意されるべきなのは、日系企業に就職している MAJA の構成員が、産業人材育成機関の情報を広め、そこから顧客層やネットワークそのものの拡大がありうることである。人から人への情報伝達が依然主流となっているミャンマー社会において、その意義は確実なものである。

2-2　ネットワーク案から示唆されるミャンマー支援のための提言

以上三者のネットワークパターンが、今回の調査研究「ミャンマーにおける産業人材育成ネットワークの形成に係る可能性調査」の結果として導き出される最終的に推奨される選択肢である。そのネットワークはそれぞれに実現性を持っており、適切な施策さえ整えられるなら、現地進出日系企業に対する多大な助力となる余地がある。

しかし、その実現のためには同時に、日本からの支援が必要である。本節は、上記ネットワーク案の提言にいっそうの実現性を持たせるために、その支援案のいくつかを提示し、ミャンマー現地における機関に関わる提言と同時に、日本国内に向けた提言を最後に提出する。

(1) 日本発技術者派遣

生産管理等日本の技術は、現在アジア諸国へと移入され、現地において産業の躍進を下支えしている。ミャンマーにおいて産業人材育成機関を日本が設立することは、ミャンマー産業の活性化を、日本の技術によって根底から支えることとなる。

その場合、現地において第一に求められるのが、日本の技術を移入するための講師である。ミャンマーには現在、多数の専門性を持った講師が存在するが、日本技術の移入に際しては、やはり日本の技術者が必要となる。しかし、日本の技術者を現地に調達することは、さまざまな経費や資源の面から困難である。そこで、日本独自の貢献が果たされる場として、この日本技術者の派遣がある。

現在、ODA や NGO、また省庁関連機関による技術者派遣の体制が日本では整えられている。民間部門による自主的な活動、また公共部門による援助や直接的な派遣は、今後も諸外国から求められ、その実績を十分に評価される事業と考えられる。実際に、ミャンマーの調査においては日本援助への賛辞が聞かれた。

しかし現在ミャンマーにおいては、日本発の人材育成は日系企業への還元があまり成されておらず、韓国などの諸外国発の人材育成の方が機能している状況にある。

そこで、日本技術の移入を果たす技術協力が、産業人材育成機関設立に伴って実施される必要と価値がある。それは、機関の設立によって継続的に日本技術の教育を継続させる措置であり、ミャンマー社会にとっても必要不可欠の独自な援助となると思われる。

直接援助、また NGO 団体との契約等、多様な施策が存在する。

(2) 設立初期費用の援助

現地主導型のネットワークの設立には、対日本向けの活動の持続性が肝要となってくる。日本からの直接の金銭的支援が基になっている形式では、実質的に機能させられるのが支援している期間のみとなり、持続性を確保していくことはこれまでの経緯から難しいと思われる。とはいえ、完全にミャンマーが自立型のネットワークを構築しようにも、日系企業がまだそれほど数多く進出していない現状では、わざわざそれに向けた対策を打ち出してもらえることは望めないのが現状である。一般的に活用可能な形だと、いくらその設立過程で日本から労力を割いても、英語でのやりとりが可能な他の国の企業に人材の流れていく事態を引き起こしてしまう可能性がある。

そこで、既存の組織に日本向けの対応を行ってもらうための部局（プラットフォームとなるもの）の設立を促し、初期のみ必要に応じて投資を日本から行い、以降は日本企業を通じて資金が回っていく形が、ひとつの可能性として考えられる。日系の製造業が現地人材に求める能力は製造技能に係る部分が大きく、個別の企業のノウハウを一般化して教えるのは実質不可能といっても過言ではない。そういった状況で製造技能の教育体制をミャンマー側で準備しても、目的に沿わない状況になってしまう。また日々技術が進歩しマーケットも日々変化する中、必要な技術も時々刻々と変わってしまうため、そこに柔軟に対応できる体制が必要である。そこで日本側が初期のみプラットフォームを支援した後は、人材育成機関が、進出を目指す日系企業を直接支援し、その支援の中で使用可能な資金とニーズに合わせた人材育成をコーディネートする形式を確立させるのが、合理的なやり方のひとつとなる。

(3) 進出日系企業への組織紹介

最後に、ミャンマー産業人材育成機関の設立に伴って、その組織が糧を得て継続的に業務を続行しうるように、その機関が進出日系企業に対して紹介され、周知される必要がある。

タイ TPA は、日系企業の顧客を、主として日本留学生の就職先やその知人等を通じて獲得していた。MAJA のような組織には、おなじことが実現する余地はあるが、他の機関の場合、この集客の問題は特に解消される問題であるし、また同時に、留学生組織にとっても、集客は募られなければならない。

そこで、この場合は特に官民を問わず、ミャンマー現地産業人材育成機関を進出日系企業へと具体的に知らせ、その利用を募るという支援がありうる。パンフレットの配置や

配布だけでなく、例えば機関員と密接に策を凝らし、具体案を練るというようなボランティア的な宣伝事業がありうるし、また、進出日系企業がその機関と提携し、実際の事業の上で進出日系企業に周知させるという方法もあると考えられる。

そのような施策にはおそらく多様な選択肢がある。そのために、日系の団体が、現地機関と協力しやすいような体制の整備が望まれる。

■Q5-βミャンマー・タイに拠点を持っている企業の現状

図表 59　人材育成各国年間概算額

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	１００万円未満	1	14.3	4	9.3
2	１００万円以上１，０００万円未満	1	14.3	10	23.3
3	１，０００万円以上１億円未満	0	0.0	4	9.3
4	１億円以上	0	0.0	3	7.0
5	不明	5	71.4	22	51.2

人材育成の費用投入割合は、製造技術の合計の平均がミャンマーでは 54.28%、タイでは 54.18%であった。また生産管理と経理・経営管理の合計の平均が、ミャンマーでは 31.43%、タイでは 37.44%であった。

図表 60　人材育成各国各分野費用投入割合

		ミャンマー回答数	値（%）	タイ回答数	値（%）
全体		7		43	
1	製造技術の平均値		28.57		29.88
2	製造技術の中のワーカー層の平均値		25.71		24.30
3	生産管理の平均値		11.43		16.63
4	経理・経営管理の平均値		20.00		20.81

人材育成の費用負担のパターンは、会社全額負担もしくは会社負担と政府補助金の併用が最も多いパターンとしているケースが、ミャンマーで 7 件中 6 件、タイで 43 件中 33 件であった。

図表 61　人材育成各国拠点費用負担パターン

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	会社全額負担	5	71.4	24	55.8
2	政府補助金全額負担	0	0.0	1	2.3
3	参加者全額自己負担	0	0.0	0	0.0
4	会社負担と政府補助金負担の併用	1	14.3	9	20.9
5	会社負担と参加者負担の併用	0	0.0	4	9.3
6	政府補助金負担と参加者負担の併用	0	0.0	0	0.0
7	その他	1	14.3	5	11.6

図表 62　【製造技術】各国育成採用方針

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	内部人材育成登用志向	4	57.1	32	74.4
2	外部人材中途採用志向	3	42.9	11	25.6

図表 63　【製造技術】各国社内外の研修プログラムの有無

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	ある	4	57.1	24	55.8
2	なし	1	14.3	4	9.3
3	不明	2	28.6	15	34.9

図表 64　【製造技術】各国研修実施方法（複数回答）

	回答数	%	回答数	%
全体	7	100.0	43	100.0

1	ＯＪＴ	4	57.1	26	60.5
2	社内研修プログラム	4	57.1	26	60.5
3	１－３　日間社外セミナー／ワークショップ	3	42.9	17	39.5
4	外部研修コース	2	28.6	9	20.9
5	不明	2	28.6	11	25.6

図表 65　【製造技術】各国年間訓練実施回数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	0	0.0	0	0.0
2	１－２　回	3	42.9	15	34.9
3	３－５　回	1	14.3	6	14.0
4	５　回以上	0	0.0	5	11.6
5	不明	3	42.9	17	39.5

図表 66　【製造技術】各国研修期間

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	１日未満	0	0.0	0	0.0
2	１日以上３日未満	1	14.3	12	27.9
3	３日以上１週間未満	0	0.0	8	18.6
4	１週間以上１ヶ月未満	1	14.3	4	9.3
5	１ヶ月以上３ヶ月未満	2	28.6	3	7.0
6	３ヶ月以上	0	0.0	1	2.3
7	不明	3	42.9	15	34.9

図表 67　【製造技術】各国研修延べ参加人数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%

全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	0	0.0	0	0.0
2	１－９　名	2	28.6	6	14.0
3	１０－２９名	1	14.3	7	16.3
4	３０－４９名	0	0.0	4	9.3
5	５０－９９名	0	0.0	1	2.3
6	１００名以上	1	14.3	12	27.9
7	不明	3	42.9	13	30.2

図表 68　【製造技術】各国参加者選抜方法

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	会社指定	2	28.6	20	46.5
2	会社・上司推薦	1	14.3	12	27.9
3	自己推薦	1	14.3	1	2.3
4	不明	3	42.9	10	23.3

図表 69　【生産管理】各国育成採用方針

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	内部人材育成登用志向	4	57.1	30	69.8
2	外部人材中途採用志向	3	42.9	13	30.2

図表 70　【生産管理】各国社内外の研修プログラムの有無

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	ある	3	42.9	24	55.8
2	なし	1	14.3	3	7.0

3	不明	3	42.9	16	37.2

図表 71　【生産管理】各国研修実施方法（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	ＯＪＴ	4	57.1	21	48.8
2	社内研修プログラム	4	57.1	22	51.2
3	１－３　日間社外セミナー／ワークショップ	3	42.9	15	34.9
4	外部研修コース	3	42.9	8	18.6
5	不明	2	28.6	15	34.9

図表 72　【生産管理】各国年間訓練実施回数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	0	0.0	1	2.3
2	１－２　回	3	42.9	15	34.9
3	３－５　回	1	14.3	4	9.3
4	５　回以上	0	0.0	4	9.3
5	不明	3	42.9	19	44.2

図表 73　【生産管理】各国研修期間

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	１日未満	1	14.3	0	0.0
2	１日以上３日未満	0	0.0	11	25.6
3	３日以上１週間未満	1	14.3	6	14.0
4	１週間以上１ヶ月未満	2	28.6	5	11.6
5	１ヶ月以上３ヶ月未満	0	0.0	1	2.3

6	３ヶ月以上	0	0.0	2	4.7
7	不明	3	42.9	18	41.9

図表 74　【生産管理】各国研修延べ参加人数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	0	0.0	1	2.3
2	１－９　名	3	42.9	7	16.3
3	１０－２９名	1	14.3	9	20.9
4	３０－４９名	0	0.0	3	7.0
5	５０－９９名	0	0.0	1	2.3
6	１００名以上	0	0.0	7	16.3
7	不明	3	42.9	15	34.9

図表 75　【生産管理】各国参加者選抜方法

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	会社指定	2	28.6	20	46.5
2	会社・上司推薦	2	28.6	10	23.3
3	自己推薦	1	14.3	0	0.0
4	不明	2	28.6	13	30.2

図表 76　【経理・経営管理】各国育成採用方針

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	内部人材育成登用志向	4	57.1	32	74.4
2	外部人材中途採用志向	3	42.9	11	25.6

図表 77　【経理・経営管理】各国社内外の研修プログラムの有無

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	ある	4	57.1	27	62.8
2	なし	1	14.3	2	4.7
3	不明	2	28.6	14	32.6

図表 78　【経理・経営管理】各国研修実施方法（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	ＯＪＴ	4	57.1	22	51.2
2	社内研修プログラム	4	57.1	21	48.8
3	１－３　日間社外セミナー／ワークショップ	4	57.1	13	30.2
4	外部研修コース	3	42.9	9	20.9
5	不明	2	28.6	15	34.9

図表 79　【経理・経営管理】各国年間訓練実施回数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	1	14.3	1	2.3
2	１－２　回	3	42.9	18	41.9
3	３－５　回	1	14.3	4	9.3
4	５　回以上	0	0.0	3	7.0
5	不明	2	28.6	17	39.5

図表 80　【経理・経営管理】各国研修期間

ミャンマー回	%	タイ回答数	%

		答数			
全体		7	100.0	43	100.0
1	１日未満	1	14.3	0	0.0
2	１日以上３日未満	0	0.0	13	30.2
3	３日以上１週間未満	3	42.9	9	20.9
4	１週間以上１ヶ月未満	1	14.3	4	9.3
5	１ヶ月以上３ヶ月未満	0	0.0	0	0.0
6	３ヶ月以上	0	0.0	1	2.3
7	不明	2	28.6	16	37.2

図表 81　【経理・経営管理】各国研修延べ参加人数

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	なし	0	0.0	0	0.0
2	１－９　名	4	57.1	16	37.2
3	１０－２９名	1	14.3	9	20.9
4	３０－４９名	0	0.0	2	4.7
5	５０－９９名	0	0.0	1	2.3
6	１００名以上	0	0.0	1	2.3
7	不明	2	28.6	14	32.6

図表 82　【経理・経営管理】各国参加者選抜方法

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	会社指定	2	28.6	16	37.2
2	会社・上司推薦	2	28.6	15	34.9
3	自己推薦	1	14.3	0	0.0
4	不明	2	28.6	12	27.9

図表 83　【製造技術】「当該分野の人材育成より他の優先順位が高い」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	1	14.3	2	4.7

図表 84　【製造技術】「当該分野の人材向けの研修のための資金が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	8	18.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	9	20.9
3	どちらともいえない	3	42.9	17	39.5
4	ややそう思う	1	14.3	6	14.0
5	そう思う	0	0.0	3	7.0

図表 85　【製造技術】「当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	8	18.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	4	9.3
3	どちらともいえない	4	57.1	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	3	7.0

図表 86　【製造技術】「社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	8	18.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	3	42.9	18	41.9
4	ややそう思う	0	0.0	12	27.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 87　【製造技術】「社内外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	2	28.6	3	7.0
3	どちらともいえない	3	42.9	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 88　【製造技術】「当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	8	18.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	3	42.9	18	41.9

4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 89　【製造技術】「当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	7	16.3
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	3	7.0

図表 90　【製造技術】「大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	6	14.0
3	どちらともいえない	4	57.1	22	51.2
4	ややそう思う	0	0.0	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 91　【製造技術】「大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3

2	あまりそう思わない	1	14.3	8	18.6
3	どちらともいえない	5	71.4	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 92　【製造技術】「大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	4	57.1	23	53.5
4	ややそう思う	1	14.3	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 93　【製造技術】「政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	4	57.1	25	58.1
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 94　【製造技術】上述の育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

	ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体	7	100.0	43	100.0

1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	12	27.9
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	8	18.6
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	0	0.0	7	16.3
4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	0	0.0	10	23.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	5	11.6
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない	2	28.6	9	20.9
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	4	9.3
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	1	14.3	10	23.3
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない	1	14.3	5	11.6
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	2	28.6	5	11.6
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	4	57.1	9	20.9

図表 95　【生産管理】「当該分野の人材育成より他の優先順位が高い」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	3	42.9	21	48.8
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 96　【生産管理】「当該分野の人材向けの研修のための資金が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	9	20.9
2	あまりそう思わない	3	42.9	7	16.3
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	6	14.0
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 97　【生産管理】「当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	6	14.0
3	どちらともいえない	4	57.1	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	4	9.3

図表 98　【生産管理】「社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	3	42.9	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	22	51.2
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6

5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 99　【生産管理】「社内外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	4	57.1	22	51.2
4	ややそう思う	1	14.3	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 100　【生産管理】「当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	7	16.3
3	どちらともいえない	3	42.9	21	48.8
4	ややそう思う	2	28.6	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 101　【生産管理】「当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0

3	どちらともいえない	3	42.9	24	55.8
4	ややそう思う	0	0.0	6	14.0
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 102 【生産管理】「大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	7	16.3
3	どちらともいえない	4	57.1	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 103 【生産管理】「大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0
3	どちらともいえない	4	57.1	24	55.8
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 104 【生産管理】「大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0

1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	7	16.3
3	どちらともいえない	3	42.9	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 105 【生産管理】「政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	25	58.1
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 106 【生産管理】上述の育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	14	32.6
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	6	14.0
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	0	0.0	8	18.6
4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	0	0.0	7	16.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	3	7.0
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナ	3	42.9	9	20.9

	ーがいない				
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	2	4.7
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	1	14.3	8	18.6
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない	0	0.0	6	14.0
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	1	14.3	5	11.6
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	2	28.6	9	20.9

図表 107　【経理・経営管理】「当該分野の人材育成より他の優先順位が高い」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	2	28.6	5	11.6

図表 108　【経理・経営管理】「当該分野の人材向けの研修のための資金が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	9	20.9
2	あまりそう思わない	3	42.9	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	21	48.8

4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 109　【経理・経営管理】「当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	3	42.9	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	22	51.2
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 110　【経理・経営管理】「社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	2	28.6	7	16.3
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	9	20.9
5	そう思う	1	14.3	1	2.3

図表 111　【経理・経営管理】「社内外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	8	18.6

2	あまりそう思わない	1	14.3	3	7.0
3	どちらともいえない	5	71.4	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 112　【経理・経営管理】「当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	2	28.6	4	9.3
3	どちらともいえない	2	28.6	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	2	28.6	2	4.7

図表 113　【経理・経営管理】「当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	3	42.9	8	18.6
3	どちらともいえない	3	42.9	22	51.2
4	ややそう思う	0	0.0	6	14.0
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 114　【経理・経営管理】「大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%

全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	7	16.3
3	どちらともいえない	4	57.1	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 115 【経理・経営管理】「大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキルが低く即戦力になる当該分野の人材が少ない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	7	16.3
3	どちらともいえない	4	57.1	20	46.5
4	ややそう思う	0	0.0	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 116 【経理・経営管理】「大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	7	16.3
3	どちらともいえない	4	57.1	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 117　【経理・経営管理】「政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している」への各国拠点における状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	4	57.1	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 118　【経理・経営管理】上述の育成課題の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の人材育成より他の優先順位が高い	1	14.3	15	34.9
2	当該分野の人材向けの研修の為の資金が不足している	1	14.3	7	16.3
3	当該分野の人材向けの研修プログラムを知らない	1	14.3	7	16.3
4	社内における当該分野の人材向けの研修プログラムが不足している	1	14.3	10	23.3
5	社外における当該分野の人材向けの研修プログラムが利用しにくい	1	14.3	2	4.7
6	当該分野の人材に対して研修できるトレーナーがいない	3	42.9	9	20.9
7	当該分野の人材に、知識や技能を高めたいという意欲が不足している	0	0.0	4	9.3
8	大学・技術高等専門学校の当該分野人材提供が不足している	0	0.0	8	18.6
9	大学・技術高等専門学校の新卒学生のスキル	1	14.3	4	9.3

	が低く即戦力になる当該分野の人材が少ない				
10	大学・技術高等専門学校が企業の求める当該分野人材のニーズを把握しきれていない	0	0.0	4	9.3
11	政府の当該分野人材向け育成関連政策が不足している	1	14.3	9	20.9

図表 119　【製造技術】「当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	3	7.0
2	あまりそう思わない	0	0.0	3	7.0
3	どちらともいえない	4	57.1	19	44.2
4	ややそう思う	2	28.6	16	37.2
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 120　【製造技術】「当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	3	42.9	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 121　【製造技術】「外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する」の各国拠点における重視状況

		ミャ	%	タイ	%

		ンマー回答数		回答数	
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	1	14.3	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 122 【製造技術】「大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	2	4.7
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	1	14.3	16	37.2
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 123 【製造技術】「大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 124 【製造技術】「技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	4	57.1	26	60.5
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 125 【製造技術】「民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するように政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0
3	どちらともいえない	2	28.6	21	48.8
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 126 【製造技術】「優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	2	28.6	23	53.5
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9

5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 127 【製造技術】「もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	2	28.6	22	51.2
4	ややそう思う	1	14.3	9	20.9
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 128 【製造技術】上述の育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	3	42.9	20	46.5
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	9	20.9
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	2	28.6	9	20.9
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	9	20.9
5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	2	28.6	7	16.3
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	5	11.6
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	1	14.3	5	11.6

8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	2	28.6	9	20.9
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6

図表 129 【生産管理】「当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	3	7.0
2	あまりそう思わない	0	0.0	0	0.0
3	どちらともいえない	3	42.9	18	41.9
4	ややそう思う	3	42.9	17	39.5
5	そう思う	0	0.0	5	11.6

図表 130 【生産管理】「当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	3	42.9	21	48.8
4	ややそう思う	0	0.0	13	30.2
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 131 【生産管理】「外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%

全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	4	57.1	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	10	23.3
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 132 【生産管理】「大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	3	7.0
3	どちらともいえない	3	42.9	22	51.2
4	ややそう思う	1	14.3	13	30.2
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 133 【生産管理】「大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	1	2.3
3	どちらともいえない	3	42.9	25	58.1
4	ややそう思う	1	14.3	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 134【生産管理】「技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	2	4.7
3	どちらともいえない	4	57.1	27	62.8
4	ややそう思う	0	0.0	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 135 【生産管理】「民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するように政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	2	28.6	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 136 【生産管理】「優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	2	28.6	25	58.1
4	ややそう思う	1	14.3	6	14.0

5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 137 【生産管理】「もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	2	28.6	26	60.5
4	ややそう思う	1	14.3	5	11.6
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 138 【生産管理】上述の育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	3	42.9	19	44.2
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	6	14.0
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	2	28.6	6	14.0
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	9	20.9
5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	2	28.6	2	4.7
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	6	14.0
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6

8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	1	14.3	7	16.3
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける	2	28.6	10	23.3

図表 139 【経理・経営管理】「当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	3	7.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	3	7.0
3	どちらともいえない	3	42.9	18	41.9
4	ややそう思う	2	28.6	17	39.5
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 140 【経理・経営管理】「当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	2	28.6	2	4.7
3	どちらともいえない	3	42.9	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	12	27.9
5	そう思う	0	0.0	1	2.3

図表 141 【経理・経営管理】「外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する」の各国拠点における重視状況

ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%

全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	9	20.9
5	そう思う	1	14.3	3	7.0

図表 142　【経理・経営管理】「大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	4	9.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	3	7.0
3	どちらともいえない	3	42.9	23	53.5
4	ややそう思う	0	0.0	11	25.6
5	そう思う	1	14.3	2	4.7

図表 143　【経理・経営管理】「大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	3	42.9	27	62.8
4	ややそう思う	0	0.0	7	16.3
5	そう思う	1	14.3	0	0.0

図表 144 【経理・経営管理】「技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	2	28.6	6	14.0
2	あまりそう思わない	2	28.6	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	26	60.5
4	ややそう思う	0	0.0	5	11.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 145 【経理・経営管理】「民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するように政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	5	11.6
3	どちらともいえない	2	28.6	23	53.5
4	ややそう思う	1	14.3	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 146 【経理・経営管理】「優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	2	28.6	26	60.5
4	ややそう思う	1	14.3	6	14.0

5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 147 【経理・経営管理】「もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入するよう政府に働きかける」の各国拠点における重視状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	3	42.9	7	16.3
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3
3	どちらともいえない	2	28.6	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 148 【経理・経営管理】上述の育成課題克服策の中で非常に重要だと思うもの（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	当該分野の社内育成プログラムを改善・強化する	2	28.6	24	55.8
2	当該分野の訓練を行うための外部訓練プログラムを活用する	0	0.0	8	18.6
3	外国企業から当該分野の先進的な人材育成ノウハウを導入する	3	42.9	12	27.9
4	大学との連携推進により早期的に優秀な当該分野の人材を確保する	1	14.3	7	16.3
5	大学での当該分野の教育レベルの向上・強化を大学に働きかける	1	14.3	3	7.0
6	技術高等専門学校での当該分野の教育レベルの向上・強化を学校に働きかける	0	0.0	3	7.0
7	民間企業の当該分野の人材の育成政策を更に強化するよう政府に働きかける	2	28.6	6	14.0

8	優秀かつ安い当該分野の人材受入政策を提唱・強化するよう政府に働きかける	2	28.6	7	16.3
9	もっと積極的に外国から当該分野の先進的内容を導入する　よう政府に働きかける	2	28.6	8	18.6

図表 x-x 「製造を行う人材が不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	8	18.6
3	どちらともいえない	3	42.9	20	46.5
4	ややそう思う	1	14.3	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 149 「製造を行う人材のスキルやノウハウが不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	5	11.6
3	どちらともいえない	3	42.9	17	39.5
4	ややそう思う	1	14.3	14	32.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 150 「製造を行う人材（ワーカー）が不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	10	23.3

3	どちらともいえない	3	42.9	15	34.9
4	ややそう思う	1	14.3	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	0	0.0

図表 151 「製造を行う人材（ワーカー）のスキルやノウハウが不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	7	16.3
2	あまりそう思わない	2	28.6	4	9.3
3	どちらともいえない	2	28.6	19	44.2
4	ややそう思う	2	28.6	11	25.6
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 152 「生産管理を行う人材が不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	5	11.6
2	あまりそう思わない	1	14.3	6	14.0
3	どちらともいえない	2	28.6	16	37.2
4	ややそう思う	3	42.9	14	32.6
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 153 「生産管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	6	14.0
2	あまりそう思わない	1	14.3	4	9.3

3	どちらともいえない	4	57.1	24	55.8
4	ややそう思う	1	14.3	7	16.3
5	そう思う	0	0.0	2	4.7

図表 154 「経理・経営管理を担当する人材が不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	0	0.0	6	14.0
3	どちらともいえない	3	42.9	24	55.8
4	ややそう思う	3	42.9	6	14.0
5	そう思う	0	0.0	3	7.0

図表 155 「経理・経営管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している」点についての各国の状況

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	そう思わない	1	14.3	4	9.3
2	あまりそう思わない	0	0.0	3	7.0
3	どちらともいえない	4	57.1	25	58.1
4	ややそう思う	2	28.6	8	18.6
5	そう思う	0	0.0	3	7.0

図表 156 上述のうち各国で非常に重要だと思う課題（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	製造を行う人材が不足している	1	14.3	7	16.3

2	製造を行う人材のスキルやノウハウが不足している	1	14.3	12	27.9
3	製造を行う人材（ワーカー）が不足している	0	0.0	3	7.0
4	製造を行う人材（ワーカー）のスキルやノウハウが不足している	1	14.3	8	18.6
5	生産管理を行う人材が不足している	2	28.6	11	25.6
6	生産管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している	0	0.0	12	27.9
7	経理・経営管理を担当する　人材が不足している	1	14.3	13	30.2
8	経理・経営管理を行う人材のスキルやノウハウが不足している	2	28.6	13	30.2

図表 157　各国の人材不足の理由（複数回答）

		ミャンマー回答数	%	タイ回答数	%
全体		7	100.0	43	100.0
1	大卒、技術高等専門学校卒の学生数が少ない	1	14.3	5	11.6
2	労働市場が売り手市場になっている	0	0.0	8	18.6
3	大学、技術高等専門学校の教育レベルが低い	1	14.3	5	11.6
4	積極的に知識や技能を修得しようとする意欲が低い	0	0.0	7	16.3
5	外国大学卒の優秀な人材が出身国に帰国しない	3	42.9	7	16.3
6	外国の企業に優秀な人材が流れている	3	42.9	13	30.2
7	よく転職する	1	14.3	14	32.6
8	マネジメントスタイルや労働文化の違いから人材が集まらない	1	14.3	5	11.6

9	経済状況による	0	0.0	4	9.3
10	その他	0	0.0	2	4.7
11	わからない	1	14.3	7	16.3
12	人材不足の状況ではない	2	28.6	4	9.3